



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

**Mestrado Integrado em Ciências Militares – Especialidade de
Infantaria**

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

PLANO DE CARREIRA DO OFICIAL DE INFANTARIA

AUTOR: Aspirante Aluno Pedro Miguel Dinis Rebelo

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. Saraiva Sarmento Coelho

Lisboa, Agosto de 2010



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

**Mestrado Integrado em Ciências Militares – Especialidade de
Infantaria**

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

PLANO DE CARREIRA DO OFICIAL DE INFANTARIA

AUTOR: Aspirante Aluno Pedro Miguel Dinis Rebelo

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. Saraiva Sarmento Coelho

Lisboa, Agosto de 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e Irmão

À minha Tia Cidália

À Margarida

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão primeiramente para a Prof. Doutora. Manuela Sarmiento Coelho, orientadora deste trabalho, pela sua experiência, paciência e tempo dispendidos no apoio na realização desta investigação.

Um profundo agradecimento ao nosso Tenente-Coronel INF Bastos, sem o qual não seria possível a distribuição dos questionários e das entrevistas.

Devo ainda agradecer aos Oficiais da DARH que disponibilizaram do seu tempo e que muito contribuíram na recolha de dados necessários para o trabalho. Ao nosso Tenente-Coronel INF Neves, ao nosso Tenente-Coronel INF Lages, ao nosso Major INF Vicente e ao nosso Capitão CAV Pereira. A todos um muito obrigado.

Agradecimentos também para a minha família por todo o apoio e educação. E também para a Margarida por estar sempre presente, pela sua paciência e apoio.

Cumprimentos e agradecimentos a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

Muito Obrigado.

RESUMO

Em qualquer organização existe uma relação, onde a cultura organizacional tem um papel fundamental, entre os indivíduos que nela desempenham funções e a própria organização, cujo objectivo é a satisfação dos interesses de ambos.

No Exército, o Oficial de Infantaria no desempenho das suas funções procura satisfazer os seus objectivos e ambições mediante as necessidades da instituição, que assim vê os seus interesses cumpridos, propondo um desenvolvimento de carreira ao Oficial, traçando-lhe um Plano de Carreira.

Esta investigação encontra-se dividida em duas partes. A parte teórica constituída pela revisão de literatura, que visa estabelecer um enquadramento conceptual do tema, relacionado com a Gestão de Recursos Humanos e analisar a Carreira Militar, realizando um enquadramento legal da mesma.

A parte prática, através do método inquisitivo, teve por base a aplicação de entrevistas para retirar dados relativos à formação do Oficial de Infantaria e a aplicação de inquéritos para obter opiniões sobre algumas questões relativas à mesma carreira, para posteriormente, através do método indutivo, analisar os dados recolhidos e estabelecer algumas conclusões.

Concluiu-se que a carreira do Oficial de Infantaria permite conciliar os interesses individuais com os institucionais, dentro das possibilidades que o Exército oferece. O desenvolvimento da carreira está dependente da formação que o prepara para a função de Comando nos vários escalões.

Propõe-se o desenvolvimento de um órgão de aconselhamento de carreiras e o desenvolvimento de carreiras alternativas, seguindo estudos já realizados, no sentido de potenciar a conjugação dos interesses individuais e os organizacionais.

Palavras-Chave: CULTURA ORGANIZACIONAL; PLANO DE CARREIRA; INTERESSES INDIVIDUAIS; INTERESSES ORGANIZACIONAIS; FORMAÇÃO.

ABSTRACT

In any organization exists a relationship between the organization and the individuals that play functions in the same organization, where the organizational culture has a fundamental role. This relationship has the objective to satisfy both interests.

In the Army, the Infantry Officer, during his functions play, he tries to achieve his objectives and own ambitions, by the organization's needs, that sees their own interests achieved, proposing a career development, creating a Career Plan to the Officer.

This investigation is divided in two parts. The theoretical part that is resumed to a literature revision that establishes a conceptual guideline of theme, related to Human Resources Management, continuing with a Military Career analysis and finishing with a legal guideline of the same career.

The practical part, using an inquisitive and an inductive method, consists in an application of interviews and questionnaires with the objective to collect data about the Infantry Officer instruction and about the opinion on some questions related to same career, for later, with the inductive method, analyze the data collected to establish some conclusions.

It was concluded that the Infantry Officer Career allows a conciliation between the individuals and the organizational interests, by the possibilities that the Army gives. The career development depends on the instruction given, that prepares the Officer to the Command Function into the different ranks.

It is proposed to develop an career counseling organ and to develop alternative careers, following the studies that have been already done, with the objective to potentiate the conjugation of individuals and organizational interests.

Keywords: ORGANIZATIONAL CULTURE; CAREER PLAN; INDIVIDUAL INTERESTS; ORGANIZATIONAL INTERESTS; INSTRUCTION.

ÍNDICE GERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
LISTA DA SIGLAS	xiv
LISTA DE SIMBOLOS.....	xv
INTRODUÇÃO.....	1
INTRÓITO.....	1
JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTGAÇÃO.....	1
FINALIDADE DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	1
DELIMITAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	2
PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTGAÇÃO.....	2
HIPÓTESES DO TRABALHO.....	2
METODOLOGIA.....	3
SÍNTESE DE CAPÍTULOS	3
PARTE I – TEÓRICA.....	4
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1 INTRODUÇÃO	4
1.2 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	4
1.2.1 RELAÇÃO INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO.....	4
1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
1.2.3 CONCEITO DE CARREIRA.....	8
1.2.4 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	11

1.2.5	FORMAÇÃO	12
1.2.6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
1.3	CARREIRA MILITAR	17
1.4	ENQUADRAMENTO LEGAL	19
1.5	BREVES CONCLUSÕES	21
PARTE II - PRÁTICA		23
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA		23
2.1	INTRODUÇÃO	23
2.2	MÉTODO DE ABORDAGEM	23
2.3	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	23
2.3.1	AMOSTRAGEM	25
2.3.2	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	26
2.3.3	ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	27
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS		28
3.1	INTRODUÇÃO	28
3.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	28
3.3	BREVES CONCLUSÕES	32
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO		
INQUÉRITO		34
4.1	INTRODUÇÃO	34
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	34
4.3	ANÁLISE DE RESULTADOS	35
4.4	BREVES CONCLUSÕES	40
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES		41
5.1	INTRODUÇÃO	41
5.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	41
5.3	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDIDA	45
5.4	REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	
5.5	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	46
5.6	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	46
BIBLIOGRAFIA		47

APÊNDICES.....	1
APÊNDICE A - CULTURA ORGANIZACIONAL	2
APÊNDICE B - MOTIVAÇÃO	5
APÊNDICE C - ORGÃO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRECÇÃO DE PESSOAL.....	8
APÊNDICE D - ESTATUTO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS.....	12
APÊNDICE E - REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO	18
APÊNDICE F - ENTREVISTAS SOBRE A FORMAÇÃO	23
F.1 - GUIÃO DA ENTREVISTA.....	23
F.2 - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	25
APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA	46
APÊNDICE H - PLANO DO INQUÉRITO	50
APÊNDICE I - VALORES ESTATÍSTICOS.....	51
I.1 - TABELAS DE FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS.....	51
I.2 - TABELAS DE VALORES DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	55
I.3 - GRÁFICOS DAS MÉDIAS OBTIDAS NOS ESTUDO ESTATÍSTICO	57
 ANEXOS.....	 1
ANEXO J - EFECTIVOS.....	2
ANEXO L - ARTIGO 11.º E ARTIGO 12.º DAS BGECEM, LEI N.º 11/89 DE 1 DE JUNHO.....	3
ANEXO M - POSTOS E PROMOÇÕES DA CATEGORIA DE OFICIAIS DO EXÉRCITO	4
ANEXO N - PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA CARREIRA DOS MILITAR DO QP	5
ANEXO O - PORTARIA Nº 21/1994 DE 8 DE JANEIRO	6
ANEXO P - OBJECTIVOS E FINALIDADE DO RAMME	8
ANEXO Q - CURSOS DE QUALIFICAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO CONTABILIZADOS PARA EFEITO DA ELABORAÇÃO DA FAMME	10
ANEXO R - COEFICIENTES DA FAI E DA FORMAÇÃO	14
ANEXO S - PONTUAÇÕES E COEFICIENTES NA FAMME.....	15
S.1 - PONTUAÇÕES A ATRIBUIR FACE AO TIPO DE LOUVOR E PUNIÇÃO QUANTIFICADAS NO REGISTO DISCIPLINAR.....	15
S.2 - COEFICIENTES PONDERADOS A ATRIBUIR A CADA BASE DO SAMME PARA O CÁLCULO DA MÉDIA FINAL	16

ANEXO T - ARTIGO 20.º DO RAMME	17
ANEXO U - MISSÃO DA DARH	19
ANEXO V - CÁLCULO DA AMOSTRA DA POPULAÇÃO EM ESTUDO	21

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUÇÃO

Figura 0.1: Modelo metodológico.....	3
--------------------------------------	---

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Figura 1.1: Esquema da sustentação teórica.....	22
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Gráfico 4.1: Distribuição da amostra por postos.....	34
Gráfico 4.2: Distribuição da amostra por Idades.....	34
Gráfico 4.3: Distribuição da amostra por U/E/O.....	34
Gráfico 4.4: Distribuição da amostra pelo estado civil.....	35
Gráfico 4.5: Distribuição da amostra por distância entre a casa e U/E/O.....	35

APÊNDICE I – VALORES ESTATÍSTICOS

Gráfico I.1: Médias das respostas do total de inquiridos.....	57
Gráfico I.2: Médias das respostas da categoria de oficial superior.....	58
Gráfico I.3: Médias das respostas da categoria de oficial capitão.....	59
Gráfico I.4: Médias das respostas da categoria de oficial subalterno.....	60

ÍNDICE DE QUADROS

CAPITULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro 3.1: Respostas à pergunta n.º1 da entrevista.....	29
Quadro 3.2: Respostas à pergunta n.º2 da entrevista.....	29
Quadro 3.3: Respostas à pergunta n.º3 da entrevista.....	30
Quadro 3.4: Respostas à pergunta n.º4 da entrevista.....	30
Quadro 3.5: Respostas à pergunta n.º5 da entrevista.....	31

APÊNDICE H – PLANO DO INQUÉRITO

Quadro H.1: Plano do inquérito.....	50
-------------------------------------	----

ANEXO M - POSTOS E PROMOÇÕES DA CATEGORIA DE OFICIAIS DO EXÉRCITO

Quadro M.1: Postos da classe de oficiais do Exército.....	4
---	---

ÍNDICE DE TABELAS

APÊNDICE I – VALORES ESTATÍSTICOS

Tabela I.1: Frequência das respostas do total dos inquiridos.....	51
Tabela I.2: Frequência das respostas da categoria de oficiais superiores.....	52
Tabela I.3: Frequência das respostas da categoria de oficiais capitães.....	53
Tabela I.4: Frequência das respostas da categoria de oficiais subalternos.....	54
Tabela I.5: Valores do total dos inquiridos.....	55
Tabela I.6: Valores da categoria de oficiais superiores.....	55
Tabela I.7: Valores da categoria de oficiais capitães.....	56
Tabela I.8: Valores da categoria de oficiais subalternos.....	56

ANEXO J – EFECTIVOS

Tabela J.1: Efectivos dos militares dos QP até Janeiro de 2013.....	2
Tabela J.2: N.º dos oficiais superiores, capitães e subalternos do Exército até 2012.....	2

ANEXO M - POSTOS E PROMOÇÕES DA CATEGORIA DE OFICIAIS DO EXÉRCITO

Tabela M.1: Promoções dos oficiais do Exército.....	4
---	---

ANEXO R – COEFICIENTES DA FAI E DA FORMAÇÃO

Tabela R.1: Coeficientes a aplicar a cada Factor de Avaliação, por posto, de acordo com com o ponto 10 do Artigo 16.º do RAMME.....	14
Tabela R.2: Coeficientes aplicados aos Cursos de Ingresso nos QP e aos Cursos de Promoção dos Oficiais dos QP, de acordo com o ponto 4 do Artigo 18.º do RAMME.....	14

ANEXO S - PONTUAÇÕES E COEFICIENTES NA FAMME

Tabela S.1: Louvores	15
Tabela S.2: Punições.....	15
Tabela S.3: Coeficientes ponderados a atribuir a cada base do SAMME para o cálculo da média final.....	16

LISTA DE ABREVIATURAS

ALF:	Alferes
ASP:	Aspirante
Bat:	Batalhão
CAP:	Capitão
Ch:	Chefe
Comp:	Companhia
Cmdt:	Comandante
Coord:	Coordenador
COR:	Coronel
Dir:	Director
ed:	Edição
ESP:	Espanha
FRA:	França
et al. (et aliae):	e outros (para pessoas)
HOL:	Holanda
Info:	Informação
ITA:	Itália
MAJ	Major
n.º:	Número
n/r:	nada a referir
p.:	Página
SubUn:	Sub-Unidade
TCOR:	Tenente-Coronel
TEN:	Tenente
Un:	Unidade

LISTA DA SIGLAS

AM:	Academia Militar
BGECM:	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CASE:	Conselho das Armas e Serviços do Exército
CCEM:	Conselho de Chefes Estado-Maior
CEM:	Curso de Estado Maior
CEME:	Chefe do Estado Maior do Exército
CPAE:	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPCI:	Curso de Promoção a Capitão Infantaria
CPOSI:	Curso de Promoção a Oficial Superior Infantaria
DARH:	Direcção de Administração de Recursos Humanos
DL:	Decreto – Lei
EMFAR:	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EUA:	Estados Unidos da América
U/E/O:	Unidade/ Estabelecimento/ Órgão
FA:	Forças Armadas
FAI:	Ficha de Avaliação Individual
FAMME:	Ficha de Avaliação de Mérito do Militar do Exército
FB:	Ficha Biográfica
GRH:	Gestão de Recursos Humanos
IESM:	Instituto de Ensino Superior Militar
LDNFA:	Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
MDN:	Ministério da Defesa Nacional
NNCMQP:	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos QP
QP:	Quadros Permanentes
RAMME:	Regulamento de Avaliação de Mérito do Militar do Exército
RU:	Reino Unido
SAMME:	Sistema de Avaliação de Mérito do Militar do Exército
TPOI:	Tirocínio para Oficial de Infantaria

LISTA DE SIMBOLOS

D	Nível de precisão
n	Número de indivíduos da amostra
N	Número de indivíduos população
p	Proporção da população
$Z_{\alpha/2}$	Normal estandardizada
λ	Nível de confiança

INTRODUÇÃO

INTRÓITO

O trabalho de investigação cujo tema é, “Plano de Carreira do Oficial de Infantaria” visa analisar o desenvolvimento de carreira do Oficial de Infantaria. A realização deste trabalho surge como parte integrante no Tirocínio para Oficiais de Infantaria da Academia Militar.

JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

Em qualquer instituição ou organização presencia-se uma relação entre indivíduo, o trabalhador ou colaborador e a própria instituição em que está inserido, no sentido em que se procura que o trabalhador mantenha uma realização profissional e uma motivação que o satisfaça no desempenho das suas funções, ao mesmo tempo em que a organização procura, através de um bom rendimento dos seus diversos trabalhadores, atingir os seus objectivos e o chamado “lucro”.

Numa organização como o Exército, numa carreira militar, a satisfação do Oficial no desempenho das suas funções vai além do cumprimento das suas missões, ela está intimamente associada à promoção e à progressão nos diversos postos da hierarquia.

Admitindo que a instituição Exército procura manter a satisfação do seu pessoal, este tema visa analisar a progressão de carreira que a instituição possibilita ao Oficial de Infantaria.

FINALIDADE DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

Com este Trabalho de Investigação Aplicada procura-se realizar um estudo sobre o planeamento de carreira, que é uma prática corrente nas organizações públicas e privadas, atendendo à necessidade das organizações, por um lado, terem o seu efectivo satisfeito e motivado, pois conhecem previamente o que a sua vida profissional lhes reserva dando-lhes condições para se desenvolverem e atingirem os seus interesses, por outro, os postos de trabalho serem ocupados pelos indivíduos com o perfil adequado ao cargo, para que os interesses organizações sejam atingidos eficazmente e recompensando os investimentos realizados nos recursos humanos.

As pessoas para serem produtivas e contribuírem de forma inequívoca para a prossecução dos objectivos da organização têm de ver recompensado o seu esforço profissional e dedicação através da progressão na carreira.

DELIMITAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo do Planeamento de Carreira é muito diverso, pois são várias as vertentes da GRH que estão ligadas ao desenvolvimento de carreiras, tornando-se impossível dominar totalmente o tema. Como tal, definimos como limites para a nossa análise de carreira, os interesses e progressão de carreira, a formação, a avaliação de desempenho de que o indivíduo é alvo e também a sua motivação e satisfação no desempenho das suas funções.

PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

O estudo realizado desenvolveu-se em torno da seguinte questão central: **“Que desenvolvimento tem a carreira de um Oficial de Infantaria, face à conciliação entre os interesses organizacionais e os interesses individuais do Oficial?”**

Para responder a esta questão foram levantadas as seguintes questões derivadas:

1. A progressão na carreira que o Exército possibilita ao Oficial de Infantaria permite ao Oficial cumprir os seus interesses?
2. Está a formação do Oficial de Infantaria adequada às funções que vai realizar ao longo da carreira?
3. Qual a opinião do Oficial de Infantaria sobre a avaliação de desempenho realizada no Exército?
4. A carreira do Oficial de Infantaria permite manter níveis de satisfação desejados pelo Oficial?

HIPÓTESES

Para estas questões derivadas foram levantadas hipóteses.

Relativamente à primeira questão foi levantada a seguinte:

H1: O cumprimento dos interesses de carreira está dependente dos interesses organizacionais.

No que diz respeito à segunda questão derivada perspectiva-se que:

H2: A formação está adequada para as várias funções que o Oficial de Infantaria pode desempenhar ao longo da sua carreira.

Relativamente à terceira questão surgiu a seguinte hipótese:

H3: A avaliação de desempenho reflecte uma avaliação continua.

Quanto à quarta questão derivada levanta-se a seguinte hipótese:

H4: A carreira do Oficial de Infantaria possibilita ao Oficial obter bons níveis de satisfação no desempenho das suas funções.

METODOLOGIA

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes, uma teórica que teve por base uma revisão de literatura, através da análise de bibliografia especializada, de artigos de revistas e de trabalhos que abordam problemáticas relacionadas com o tema. Tendo sido realizadas entrevistas exploratórias que apoiaram a realização da sustentação teórica e a análise da problemática investigada.

A parte prática deste estudo baseia-se num conjunto de entrevistas e inquéritos, cujo objectivo foi, recolher informações pertinentes para responder às questões levantadas e confirmar as respectivas hipóteses, procurando cumprir os objectivos propostos.

A Figura 0.1 explica o modelo metodológico seguido.

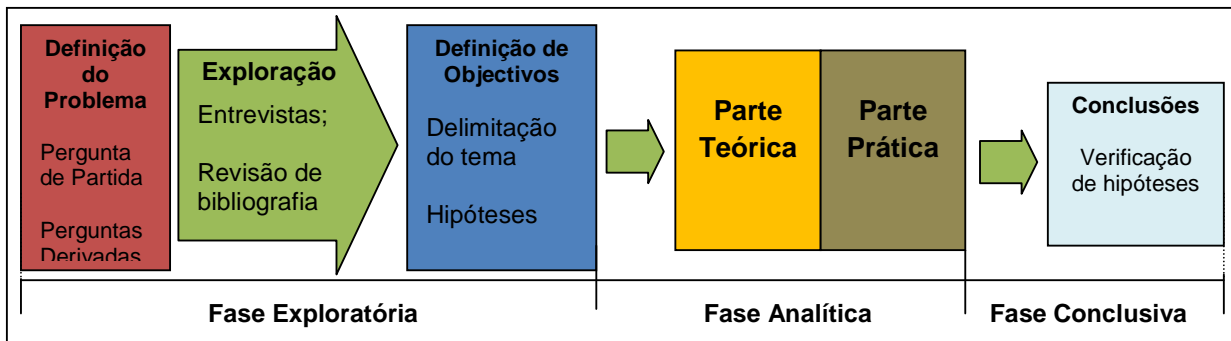


Figura 0.1: Modelo metodológico

SÍNTESE DE CAPÍTULOS

No primeiro capítulo é feita uma revisão de literatura onde se procura enquadrar o trabalho de forma conceptual, analisando-se conceitos abrangentes a qualquer instituição. Posteriormente procura-se ligar esses conceitos à instituição militar analisando a Carreira Militar, terminando com um enquadramento legal sobre a mesma carreira.

O segundo capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização desta investigação, nomeadamente, analisando a fase exploratória e os passos seguidos para a realização da sustentação teórica e para a realização e utilização das técnicas que constituíram a parte técnica desta investigação.

No capítulo seguinte apresenta-se a análise realizada das entrevistas, utilizadas para a recolha de informação sobre o percurso formativo do Oficial de Infantaria.

O quarto capítulo incide sobre análise e discussão dos resultados obtidos a partir dos inquéritos aplicados a uma amostra de Oficiais de Infantaria.

No último capítulo encontram-se as reflexões conclusivas da investigação realizada onde se procura responder às questões derivadas, e à questão central deste trabalho, através da validação das hipóteses levantadas.

PARTE I – TEÓRICA

CAPITULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 INTRODUÇÃO

A fase teórica deste trabalho foi fruto de uma revisão de literatura que teve por base obras de especialistas na área de Gestão de Recursos Humanos, documentos legais diversos, artigos de revistas sobre carreiras militares e trabalhos oriundos do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE). Esta investigação bibliográfica permitiu também a elaboração das entrevistas exploratórias realizadas na Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH).

Inicialmente o primeiro capítulo tem como objectivo, a partir da revisão de literatura elaborada, definir conceitos e dar a conhecer questões do âmbito da GRH relacionadas com as carreiras e o seu desenvolvimento. Sendo realizado um enquadramento teórico que procura mostrar como as carreiras podem ser influenciadas tendo em conta que as mesmas se desenvolvem num determinado tipo de organização com características próprias.

Numa segunda fase analisa-se o conceito de carreira militar, procurando-se ligar os conceitos inicialmente estudados com a organização militar.

Por último, é feito todo um enquadramento legal que envolve uma carreira militar, analisando-se alguns dos documentos em vigor que influenciam o desenvolvimento das carreiras militares.

1.2 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1.2.1 RELAÇÃO INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

O conceito de organização está ligado à natureza social do Homem. Face à dificuldade em atingir individualmente determinados objectivos o Homem procurou desde sempre unir esforços para atingir esses mesmos objectivos. Portanto uma organização, resumidamente, pressupõe um conjunto de relações de cooperação entre diferentes indivíduos que coordenam entre si acções para atingir objectivos comuns (Chiavenato, 2004).

Hoje em dia defende-se que os recursos humanos têm vindo a desenvolver um papel fundamental no que diz respeito à competitividade e à qualidade das organizações. “É consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional” (Caetano e Vala, 2007, p. vii).

A gestão de recursos humanos têm em vista todas as práticas que dizem respeito aos recursos humanos, nomeadamente a selecção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados e também o relacionamento entre indivíduo e organização (Caetano e Vala, 2007).

A preocupação em gerir os recursos humanos surge do entendimento de que a qualidade do trabalho de um indivíduo é influenciada pela concretização dos seus próprios objectivos (Bento, 2007). Neste sentido, as organizações procuram estabelecer um equilíbrio entre o que são os objectivos organizacionais e o que são os objectivos de um indivíduo. Este equilíbrio pressupõe uma relação entre indivíduo e organização, que Chiavenato (2004) através de Levinson (1965) caracteriza como processo de reciprocidade onde “a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e *status*; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando as suas tarefas” (Chiavenato, 2004, p.95).

Chiavenato (2004) reforça ainda afirmando que se estabelece um contracto psicológico, isto é, quando um indivíduo integra uma determinada organização são criadas expectativas, tanto por parte do indivíduo relativamente à organização, bem como da organização relativamente ao indivíduo. Neste contracto subentende-se uma determinada lealdade entre ambos, pressupondo uma troca de recursos, sejam eles ideias, conhecimentos ou valores.

Podemos então resumir esta relação da seguinte forma, a organização procura cumprir determinados objectivos e portanto tem determinadas necessidades. Ora um indivíduo demonstra intenção em juntar-se a essa organização e ao integrar nela, contribui para a satisfação das necessidades organizacionais que por sua vez vão permitir-lhe satisfazer as suas próprias necessidades e cumprir os seus objectivos individuais.

Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2004) também referenciam o contrato psicológico, afirmando que a integração numa dada organização implica o desenvolvimento de relações entre um indivíduo e a organização e também com outros indivíduos, nas quais se criam laços e vínculos com os mesmos, ou seja, ocorre um ajustamento entre indivíduo e organização, dá-se uma identificação do indivíduo com a organização.

Cunha et al. (2004), caracterizando essa relação, definem o contrato psicológico, através de Robinson (1996) como “as percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização” (Cunha et al., 2004, p.156). Na perspectiva dos mesmos autores os contratos psicológicos são um dos aspectos que estão implicados numa socialização organizacional. Se observarmos uma organização como uma pequena sociedade à qual um indivíduo procura integrar e fazer parte, pode estar implícito um processo de socialização. Cunha et al. (2004), segundo Feldman (1981), afirma que esse processo envolve três fases:

- Aquisição de um conjunto de comportamentos apropriados, para que um individuo “exerça convenientemente o seu papel”
- Desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho
- Integração de valores e normas do grupo.

Resumindo, podemos dizer que o conceito de organização pressupõe a existência de uma relação entre indivíduo e organização, na qual se procura satisfazer as necessidades e os objectivos de ambos.

Neste sentido é criado um vínculo entre ambos que é definido pelo contracto psicológico que se caracteriza, por um lado, pela criação de expectativas do indivíduo relativamente à organização, bem como vice-versa. Por outro lado, esse contrato também diz respeito a todo um processo de integração do indivíduo na organização.

1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tendo em conta o que foi anteriormente referido, podemos dizer que processo de socialização consiste num processo de aculturação, de transmissão da cultura da organização ao indivíduo, dando-se, como vimos anteriormente, o respectivo ajustamento através dos chamados contratos psicológicos (Nunes e Vala, 2007).

Ora, Chiavenato (2004) diz-nos que fazer parte de uma determinada organização significa adquirir e interagir com a cultura organizacional da mesma.

Podemos definir Cultura Organizacional da seguinte forma, “conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos” (Cunha et al., 2004, p.530).

Segundo Neves (2001), definições como a que acabamos de citar são variadas e têm em conta diversas perspectivas. Contudo da análise de variados estudo relativos à cultura organizacional o mesmo autor encontra variados pontos que considera comuns e regulares nas diferentes definições. Esses pontos são citados no Apêndice A onde desenvolvemos melhor o conceito de Cultura Organizacional.

O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH), segundo Neves (2007) tem sido alvo de tentativas de teorização, principalmente por duas razões. Sendo a primeira, a relação deste conceito com a competitividade, que segundo Storey (1995), o autor considera os recursos humanos como uma vantagem competitiva, ou seja, são uma mais-valia, elementos únicos e insubstituíveis. A segunda razão está relacionada com a necessidade de controlar as práticas de GRH, onde a cultura organizacional pode ter um papel determinante.

Como afirmamos inicialmente, os recursos humanos, são um recurso que importa gerir de forma adequada, procurando manter uma relação de simbiose, onde se procura atingir os interesses organizacionais atingindo os interesses individuais.

A gestão desses recursos, de acordo com Nunes e Vala (2007), segundo uma análise de estudos realizados sobre a relação entre a cultura organizacional e a GRH, pode-se dizer que a

GRH pode ser influenciada pela cultura da organização¹, onde as práticas de GRH são consideradas como “manifestações da essência da cultura organizacional” (Nunes e Vala, 2007, pp.131).

Segundo Neves (2007), tendo por base Tyson (1995), uma das razões para a problemática da GRH “é de natureza cultural, no sentido de que o principal contributo da GRH é estabelecer, e assegurar, a ordem simbólica que possibilite, no contexto da organização, (...) a criação do significado, capaz de possibilitar a partilha dos objectivos e da missão organizacionais entre os diferentes membros da organização” (Neves, 2007, p.8).

No seguimento de ideias pode-se dizer que a GRH tem em conta o desempenho, a organização e desenvolvimento dos indivíduos de uma organização pois é das suas contribuições de que a organização depende para atingir os seus objectivos (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

Sousa et al. (2006) afirmam ainda que as práticas de GRH auxiliam em processos de recrutamento e selecção para uma recolha de indivíduos com as capacidades mais adequadas aos objectivos organizacionais; em adequar os comportamentos dos seus trabalhadores aos objectivos organizacionais através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira, permitindo-lhes também a construção de um futuro profissional; e também, auxiliar na construção de sistemas de remuneração adequados ao desempenho de cada indivíduo.

Em suma, a cultura organizacional influenciando as práticas de Gestão de Recursos Humanos e definindo as normas e as crenças pelas quais as mesmas se baseiam, além de procurar adequar os comportamentos dos diferentes membros de uma organização, também procura traçar-lhes um determinado futuro na organização.

No que diz respeito a práticas de GRH, no seu trabalho, Lisboa (1995), fala-nos de funções operativas, que define como “guias para a acção, configuram uma metodologia e forma de verificação de funções de relevo a terem de ser trabalhadas com abordagens e técnicas próprias” (Lisboa, 1995, p.5).

As funções operativas referidas no trabalho são, a obtenção, relacionada com as necessidades de aquisição de recursos humanos; a aplicação e desenvolvimento, relativamente às carreiras dos indivíduos da organização; a integração e manutenção, que tem em vista manter uma atitude positiva nos trabalhadores; a formação, para dar habilitações aos trabalhadores; e o apoio que tem em vista o controlo das diversas actividades que envolve os recursos humanos. Esta última está intimamente ligada com todas as outras funções.

Lisboa (1995) chama-nos ainda à atenção de que não devemos confundir o conceito de gestão com o de administração. A administração de recursos humanos consiste na “prospectiva, o planeamento do médio e até mais o do longo prazo, da cultura e da imagem, dos valores e

¹ Embora, segundo os mesmos autores, existem outras perspectivas que defendem que é a GRH que configura a cultura, e outras ainda que afirmam que se influenciam reciprocamente.

linhas para a acção sólidas porque estáveis, consistentes mas flexíveis, gerais, com clareza, simplicidade de definição e entendimento que a caracterizam, é numa palavra “o que deve ser feito” numa conjuntura alargada” (Lisboa, 1995, p.6).

Por outro lado gestão resume-se ao “como deve ser feito”, preocupando-se com as funções operativas com o intuito de transformar em acção, ou melhor, de passar à execução o que foi planeado pela administração (Lisboa, 1995).

Concluindo, verifica-se que a cultura organizacional é essencial para o enquadramento de um indivíduo numa organização, e que ao influenciar as práticas de GRH da mesma, procura moldar os interesses individuais aos interesses organizacionais. As práticas de GRH referidas, organizam os indivíduos nesse sentido, estando elas resumidas nas funções operativas desenvolvidas pelo nosso General.

1.2.3 CONCEITO DE CARREIRA

Segundo Sousa et al. (2006) e Passos (2007), baseando-se em Hall (1976), podemos distinguir diferentes significados para o conceito de carreira.

A carreira como sinónimo de desenvolvimento profissional, onde a carreira surge associada à mobilidade vertical inerente a uma hierarquia organizacional, resumindo-se a uma sequência de promoções que podem ocorrer sem a permanência numa única organização.

Como ocupação profissional, a carreira pode ser definida como o conjunto das actividades realizadas pelo indivíduo, cuja execução pressupõem um conjunto de promoções. Podendo ser executadas em diferentes organizações.

Como sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida, surgindo associada a um historial de actividades executadas ao longo da vida de um indivíduo sem ter em conta promoções, sejam elas inferiores ou superiores, ou seja, as funções não são categorizadas e como sequência de experiências profissionais ao longo da vida, não atendendo à importância ou ao valor da actividade realizada, mas sim às aspirações, vontades e atitudes com que um indivíduo revelou ter para com a sua vida profissional.

Segundo estudos de Arthur & Lawrence (1984), por Passos (2007), não existindo um consenso relativo ao conceito de carreira, existem várias definições onde determinadas palavras-chave não deixam de ser comuns nas várias definições, sendo elas, o trabalho; o sentido da vida; a avaliação social e as questões temporais.

Os dois primeiros elementos são inseparáveis no sentido em que o trabalho é um elemento que também confere um sentido de vida próprio, pois o trabalho corresponde à identidade de um indivíduo.

Por sua vez a avaliação social será medida pela carreira que o indivíduo percorre, através dela será enquadrado num determinado estatuto pela sociedade que o envolve. O seu reconhecimento social dependerá do seu sucesso profissional.

O último elemento está relacionado com uma análise dos aspectos que ao longo do tempo influenciaram um indivíduo a fazer determinadas opções sobre a sua carreira, tendo em conta que “as carreiras ocorrem ao longo do tempo e o meio não é estático, é necessário considerar o impacto das mudanças do meio envolvente na forma como as carreiras são vividas e experimentadas pelos indivíduos”² (Passos, 2007, p.425).

Em suma, Sousa et al. (2006) dizem-nos que o conceito de carreira centra-se essencialmente num indivíduo e nas necessidades que dele advém, sem nunca esquecer a dinâmica da relação entre o indivíduo e a sua organização.

Neste sentido existem alguns aspectos relativos às formas de pensar este conceito, que segundo Passos (2007) permitiram desenvolver alguns modelos de pensamento. Por um lado, encontram-se as teorias de escolha de carreira nas quais se defende que a carreira se molda consoante as vocações do indivíduo, onde se procura compatibilizar a motivação, os interesses e as suas capacidades com a sua ocupação profissional. Por outro lado, as teorias de estádios de carreira, que defendem que a carreira se define paralelamente com a evolução do próprio indivíduo, “salientando a necessidade de uma compatibilização das orientações de carreira com o contexto organizacional onde as carreiras têm lugar” (Passos, 2007, p.441).

Outro modelo relativo ao conceito de carreira está relacionado com o tipo de movimentos que se podem realizar dentro de uma organização. Segundo Passos (2007), Schein (1978) a progressão na carreira pode ser analisada segundo três “dimensões”, permitindo três tipos de movimentos dentro de uma organização. Neste modelo procura-se mostrar que uma carreira poderá definir-se através de uma interacção entre os movimentos possíveis, sendo eles os seguintes.

Os movimentos horizontais, que estão relacionados com o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades, fruto de uma formação específica que vai permitir ao indivíduo percorrerem outras funções laterais. Estes movimentos estão relacionados com as alterações de conteúdos, com o aumento da complexidade das tarefas a realizar e das competências para as cumprir (Sousa et al.2006).

Os movimentos verticais, que têm em vista a progressão na hierarquia da organização, onde geralmente o “sucesso profissional é visto em função da obtenção do nível hierárquico a que o indivíduo aspira” (Passos, 2007, p.434).

E os movimentos internos, relacionados com a obtenção e influência de poder na organização. Em que, segundo Sousa et al. (2006), a proximidade ou a posse do poder permite exercer uma influência sobre a organização, podendo permitir movimentos verticais.

² O mesmo autor chama ainda à atenção que o meio envolvente tem na carreira. Devemos ter em conta aspectos como o período histórico, as condições económicas e sociais, bem como a localização geográfica. Estes factores exercem influência nas opções relativas a uma carreira, visto que as “escolhas individuais de carreira começam antes do primeiro contacto com o mundo do trabalho”. Pretende-se com isto dizer que não são só as opções que tomamos no início de carreira, independentemente dos movimentos que nela tomamos, que vão influenciar totalmente a nossa carreira, existem factores externos que para isso contribuem, como o meio que nos envolve e o espaço temporal.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) acrescentam ainda que numa organização hierárquica, a carreira está intimamente associada à progressão nessa hierarquia, sendo o potencial de um indivíduo avaliado pela sua capacidade de ascensão. No entanto, quando essa hierarquia já possui alguns níveis hierárquicos, não se pode apenas atender à progressão de carreira apenas à ascensão vertical, pois não será apenas nesse sentido que o indivíduo se poderá desenvolver e manter uma satisfação e uma motivação elevada relativamente à sua carreira.

Passos (2007), baseando-se em Schein (1984) e Derr (1986), chama-nos à atenção de outra perspectiva do conceito de carreira, no que diz respeito às orientações de carreira, dividindo o conceito de carreira em dois conceitos, o de carreira externa e de carreira interna.

Por carreira externa entende-se como o conjunto de oportunidades e de constrangimentos existentes numa organização. Neste âmbito há três componentes essenciais. O primeiro, a cultura organizacional, onde Passos (2007), segundo Schein (1984), afirma que a cultura influencia a percepção dos indivíduos quanto às suas ambições e ocupações na organização. De certa forma o conhecimento sobre a cultura organizacional de uma empresa permite que um indivíduo avalie os seus interesses e verificar se os mesmos se enquadram nessa organização.

Outra componente consiste nas oportunidades de carreira, que está relacionada com o *timing* entre a vida pessoal do indivíduo e uma possível oportunidade que poderá surgir, isto é, o possível movimento de carreira deve acontecer no momento mais adequado da sua vida pessoal e da sua carreira.

E por fim a última componente, o desenvolvimento de carreira, que se aplica consoante a organização procura que os empregados atinjam os seus objectivos individuais, realizando assim uma intensificação de carreira, ou então, se a organização está direccionada para os objectivos organizacionais, fazendo uma aplicação dos seus empregados consoante as suas necessidades. Realizando assim uma gestão de carreiras (Passos, 2007).

A carreira interna está relacionada com a experiência que um indivíduo recolhe á medida que a sua carreira vai evoluindo. A experiência de trabalho vai permitir-lhe que vá desenvolvendo um auto-conhecimento relativo às suas capacidades, talentos e ao seu método de trabalho. Este auto-conhecimento é construído com base em elementos que um indivíduo vai analisar e a partir dos quais pode fazer as suas escolhas de carreira. A esses elementos Shein (1984) denomina de âncoras de carreira³ e dão a conhecer sobre quais são os seus próprios talentos, valores e motivações que o vão auxiliar a decidir.

Passos (2007) refere ainda que antes de um indivíduo procurar saber quais são as suas potencialidades, analisando a sua carreira interna, e assim, orientar os seus interesses

³ Âncoras de carreira consistem num conjunto de elementos que permite um indivíduo avaliar-se, no sentido em que é a partir dessa avaliação que ele vai desenvolver uma base de raciocínio para poder fazer decisões sobre a sua carreira. Alguns exemplos são, segurança e estabilidade, competência técnica-funcional, serviço e dedicação a uma causa e integração do estilo de vida. (Passos, 2007)

individuais, deve primeiro ter em conta as diferentes componentes da carreira externa numa organização.

Em suma, neste trabalho definiu-se carreira como, desenvolvimento profissional com que um indivíduo se identifica, que se define pelas necessidades do indivíduo e pela conjuntura envolvente. Esse percurso encontra-se intimamente ligado à progressão na carreira que poderá reflectir-se em diversos movimentos na organização em que está inserido, desempenhando diferentes tarefas.

1.2.4 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

O percurso profissional de um indivíduo pode sofrer várias mudanças, consoante a forma como a sua carreira é projectada. Essas mudanças são fruto da preocupação do indivíduo em realizar as suas necessidades e os seus objectivos (Passos, 2007).

Tendo em conta Leibowitz et al. (1986), Passos (2007) afirma que uma das formas que uma organização utiliza para cumprir com aquilo a que se propõe, com uma gestão conveniente dos seus recursos, é através de um sistema de desenvolvimento de carreiras.

Passos (2007), diz-nos que numa organização o sistema de desenvolvimento de carreiras deve estar intimamente ligado ao planeamento de recursos humanos da organização, planeamento esse que determina as competências e a formação dos seus colaboradores conforme as necessidades presentes e futuras.

Neste sentido pode-se definir sistema de desenvolvimento de carreiras da seguinte forma, “sistema organizado, planeado e formalizado, através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objectivos estratégicos” (Passos, 2007, p.438).

De forma resumida os objectivos do desenvolvimento de carreiras, segundo Sousa, Duarte, Sanches, Gomes (2006), são os seguintes:

- Permitir ao colaborador e à organização conhecer quais são as melhores características do colaborador e os seus interesses;
- Conhecer melhor as opções e a carreira do colaborador;
- Criar um planeamento específico e concreto da acção;
- Desenvolver competências dos indivíduos;
- Manter uma gestão do mercado interno em consonância com as necessidades da organização e com a cultura organizacional.

Facilmente verifica-se que o desenvolvimento de carreiras também está relacionado com o campo motivacional dos indivíduos, nomeadamente no que diz respeito aos interesses individuais que leva um indivíduo a agir numa determinada organização e trabalhar nela.

Estando relacionado com o equilíbrio entre interesses individuais e interesses organizacionais. O âmbito da motivação é melhor desenvolvido no Apêndice B.

Segundo Câmara et al., (2003), podemos dizer que o Plano de Carreira tem um papel de peso no que diz respeito ao planeamento de recursos humanos de uma determinada organização. Podemos definir plano de carreira como sendo um “conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado” (Câmara et al., 2003, p.367).

Pode-se concluir que por um lado o sistema de desenvolvimento de carreira tem em vista, tal como diz Leibonitz et al. (1986), aumentar as sinergias entre indivíduo e organização (Sousa et al., 2006). Por outro lado, como se verificou na definição anterior e tendo em conta o que se considerou como os objectivos do desenvolvimento de carreira, o plano de carreira consiste em por em prática um conjunto de acções na carreira de um indivíduo, para que este possa desenvolver-se, procurando que o seu desempenho contribua tanto para os objectivos organizacionais bem como para os seus objectivos individuais.

Resumindo, entendemos desenvolvimento de carreira como sistema no qual se define um percurso profissional que atende às necessidades individuais mas que se encontra devidamente enquadrado num planeamento organizacional. Esse sistema, respondendo também às necessidades organizacionais, procura desenvolver as potencialidades de um indivíduo traçando-lhe um plano de carreira. O Plano de Carreira será então a passagem à prática desse desenvolvimento, ou seja, a materialização do planeamento realizado no desenvolvimento de carreira.

1.2.5 FORMAÇÃO

O conceito de formação que aqui procuramos analisar, está direccionado para a educação profissional, ou seja, a forma como o indivíduo é preparado ou adaptado para o seu meio profissional. Tem em vista a preparação para a vida profissional (Chiavenato, 2004).

Neste sentido a formação também está relacionada com a integração e o desenvolvimento de um indivíduo dentro de uma organização e com o seu desenvolvimento de carreira. Como tal, quando nos referimos ao conceito de formação associado a uma organização não devemos esquecer a relação existente entre os objectivos e a missão de uma organização e a gestão de recursos humanos, cujo objectivo é conciliar os interesses empresariais com os interesses individuais (Ceitil, 2007).

Contudo, neste âmbito organizacional da formação surge o “problema de convergência, ou não, entre objectivos individuais e os objectivos organizacionais” (Ceitil, 2004, p.330; Mabey e Salaman, 1995).

Isto é, a formação embora enquadrada com os objectivos organizacionais, trabalhando para uma mudança a nível individual com vista o contributo organizacional, não deixam de ser formas de desenvolvimento individual. Independentemente da forma como foi planeada a formação, tenha sido ou não preparada de forma adequada, será sempre o indivíduo que vai possibilitar a convergência desses interesses, “na medida em que cada participante os enquadre no seu próprio sistema de valores e estabeleça as relações de congruência com as suas estratégias individuais” (Ceitil, 2004, p.330; Mabey e Salaman, 1995).

Segundo Chiavenato (2004), o processo de formação desenvolve-se em três etapas, a primeira, que tem em vista objectivos de longo prazo, tratando-se de uma educação institucionalizada que procura qualificar um indivíduo para a sua futura profissão.

A etapa seguinte denomina-se de desenvolvimento profissional onde um indivíduo é direccionado para um determinado tipo de carreira dentro da organização onde está inserido, conferindo-lhe agora objectivos mais concretos.

E a última etapa do processo, que o autor denomina de “Treino”. Esta tem em vista objectivos a curto - prazo, mais imediatos portanto, ou seja relacionados com o primeiro cargo que um indivíduo vai ocupar. Pretende-se portanto que o indivíduo reúna as condições necessárias para desempenhar as funções inerentes ao cargo que vai ocupar. Exige a aprendizagem de conhecimentos em função de objectivos mais definidos e específicos.

Incidindo neste último processo, o autor define “treino” como “processo educacional (...) do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objectivos definidos” (Chiavenato, 2004, p.402).

De acordo com Ceitil (2007) devemos diferenciar o conceito de formação do conceito de aprendizagem. O conceito de formação encontra-se relacionado com a organização, com a estruturação e planeamento que tem em vista sistematizar a formação numa organização. Neste caso quando falamos de formação referimo-nos a um sistema de formação. Por sua vez, o conceito de aprendizagem consiste num processo de desenvolvimento de conhecimentos, através de situações geradas ou permitidas pela formação.

Neste sentido o mesmo autor faz ainda uma chamada de atenção ao que são processos de formação e o que são processos de aprendizagem. Os primeiros consideram-se processos organizacionais, consistem em processos de estruturação, estão relacionados com a execução do planeamento de formação da organização, através dos quais se definem objectivos que tem em vista um produto final, um efeito final sobre os indivíduos. Esses objectivos por sua vez estão intimamente relacionados com os objectivos organizacionais.

Por sua vez os processos de aprendizagem, que se encontram enquadrados pelos objectivos da formação, estão relacionados com as características individuais dos indivíduos, isto é, tem em vista as acções individuais que visam a transformação do indivíduo. Consistem em

métodos que visam o desenvolvimento de experiências e conhecimentos que contribuem para o produto final da formação (Ceitil, 2007; Burgoyne, 1994).

A formação enquanto sistema tem os seguintes objectivos. Adaptar os recursos humanos a qualquer evolução (Ceitil, 2007). Estruturar um plano com o objectivo de dar a um indivíduo os conhecimentos necessários, preparando-o para as tarefas que vai executar, dando importância ao desenvolvimento de competências⁴, ou seja, às capacidades que um indivíduo possui para o desempenho das suas tarefas. Permitir ao trabalhador um desenvolvimento profissional não tendo apenas em vista a preparação para a função que vai ocupar mas também para futuras funções que possam surgir (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) diz ainda que também pode ter em vista dar a conhecer a organização e o funcionamento da empresa. No fundo enquadrar as suas tarefas no âmbito da organização. Desenvolver ou modificar atitudes no sentido de melhorar o clima de trabalho, procurar motivar o indivíduo relativamente à nova tarefa (Chiavenato, 2004).

Segundo Peretti (1997), tem ainda como objectivo, permitir inovações tendo em vista desenvolver os seus trabalhadores e por sua vez a organização.

Atendendo a que nos estamos a referir à formação numa organização, temos de ter em conta que a formação é gerida pelas necessidades organizacionais. Neste sentido, segundo Chiavenato (2004) a organização procura realizar periodicamente análises dos seus recursos humanos para verificar a sua quantidade e qualidade face às várias tarefas que têm de ser desempenhadas, para tal são realizadas “análises da força de trabalho”, isto é, uma análise à situação dos seus colaboradores, face às suas capacidades e competências.

A organização tem determinados objectivos a cumprir, e o seu funcionamento é enquadrado segundo uma cultura própria que se reflecte nos métodos e no funcionamento das tarefas individuais, como tal, esta análise é feita com o objectivo de verificar se as capacidades nos indivíduos, no desempenho das suas funções, vão ao encontro do funcionamento organizacional desejado. Existe um determinado nível desempenho exigido pela organização (Chiavenato, 2004).

Por outro lado, a análise pode ser feita relativamente às tarefas a desempenhar pelos trabalhadores, decompondo as diversas tarefas, no sentido de verificar quais os requisitos necessários para as desempenhar. A esta análise o Chiavenato (2004) denomina de análise das operações e tarefas.

Ou seja, procura-se verificar a necessidade de formação comparando as exigências que o desempenho de um determinado cargo tem com as capacidades e conhecimentos que um

⁴ Competência como “forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da actividade e que diferenciam o desempenho das pessoas.” (Chiavenato, 2004, p.423)

indivíduo apresenta. Uma das medidas para verificar a necessidade de formar os recursos humanos é a avaliação de desempenho (Chiavenato, 2004).

Concluimos que o conceito de formação é todo um processo que tem em vista o desenvolvimento de um indivíduo, que desenvolve as capacidades de um indivíduo, conferindo-lhe novas competências, e simultaneamente preparando-o para as várias tarefas que vai desempenhar numa organização. A formação é portanto um processo de desenvolvimento contínuo que resulta dos interesses individuais e das necessidades organizacionais.

1.2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A produtividade dos recursos humanos de uma organização será superior quanto maior for a motivação e o empenhamento dos indivíduos que lhe pertencem. A avaliação de desempenho pode ter consequências significativas, de forma directa, na produtividade, enquanto processo de controlo de desempenho, procurando saber se as actividades a realizar estão a ser realmente realizadas. E de forma indirecta, “através das suas relações com selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização” (Fernandes e Caetano, 2007).

Isto é, a aplicação de um sistema de avaliação por um lado possibilita verificar qual o contributo dado, seja individual ou de grupo, para se atingirem os objectivos organizacionais, por outro lado permite detectar lacunas nas competências dos trabalhadores e realizar estudos de alternativas de desenvolvimento de pessoal, auxiliando, com já foi referido, nas promoções, nas remunerações e no retorno de informação ao trabalhador sobre o seu desempenho.

Chiavenato (2004) diz-nos que a avaliação de desempenho consiste numa “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial desenvolvimento futuro” (Chiavenato, 2004, p.259).

A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, onde os empregados se encontram em constante avaliação, formal ou informal. A continuidade desta avaliação procura manter uma supervisão constante sobre os recursos humanos, não apenas para aferir se as tarefas estão a ser cumpridas mas também para verificar se há necessidades de formação, se um indivíduo está adequado à tarefa ou mesmo verificar problemas ao nível motivacional (Chiavenato, 2004).

Deve-se considerar a avaliação de desempenho não como um fim em si mesmo mas como uma prática necessária que permite melhorar os recursos humanos nas organizações, como se verificou nas possibilidades anteriormente referidas (Chiavenato, 2004).

No que diz respeito ao plano de carreiras, a avaliação de desempenho pode ser uma prática que permite dar um sentido à progressão profissional, identificando o potencial dos candidatos, e desta forma auxiliando na construção dos mesmos planos de carreira (Sousa et al., 2006).

Fernandes e Caetano (2007) baseando-se em McGregor (1957) defendem que temos de ter em conta, no processo de avaliação de desempenho, a satisfação de três necessidades, ao nível da organização, ao nível do avaliador e ao nível do avaliado.

Relativamente à organização, de uma forma geral o objectivo das organizações com a avaliação do desempenho está relacionado com as decisões administrativas, tendo em vista as remunerações, transferências, promoções e decisões de acção disciplinar, entre outras.

Tendo em conta estudos de Cleveland (1989) os resultados deste tipo de avaliação permitem chegar a conclusões de comparação entre trabalhadores, podendo ser inter-individuais, no sentido de verificar os diferentes desempenhos de cada trabalhador, ou seja, analisar o universo dos trabalhadores da organização. Ou então, uma comparação intra-individual com o objectivo de verificar necessidades de formação, os pontos fracos e fortes de cada trabalhador e permitir dar um feedback ao trabalhador relativo ao seu desempenho. Resumindo-se a uma análise individual tendo em conta o cargo e função que está atribuída ao indivíduo (Fernandes e Caetano, 2007).

Os mesmos autores, segundo Caetano (1996), referem que objectivos desta avaliação podem ser organizados em três categorias, os objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização; os que visam o desenvolvimento individual; e os objectivos centrados na gestão de recompensas.

Ao nível do avaliador, Fernandes e Caetano (2007), através de Cleveland e Murphy (1995), indicam os seguintes possíveis objectivos do avaliador na avaliação de desempenho, objectivos dirigidos para as tarefas onde procuram melhorar ou manter o desempenho do avaliado; objectivos interpessoais que têm em vista privilegiarem as relações interpessoais entre avaliador e avaliado; objectivos estratégicos que tendem para favorecer a sua reputação ou da organização e objectivos internos direccionados para o próprio sistema de avaliação onde os interesses que o avaliador tem para com o sistema avaliativo influenciam os seus próprios objectivos.

Quanto ao nível do avaliado, os seus objectivos estão relacionados com o interesse em tomar conhecimento do *feedback* relativo ao seu desempenho para que possa comparar a sua avaliação com as dos seus pares na organização. Será igualmente através dessa informação que o indivíduo poderá orientar as suas escolhas quanto à sua carreira. E da mesma forma que poderá obter informações sobre o desempenho ideal, no sentido de procurar saber se tem que melhorar o seu desempenho ou se tem de o manter (Fernandes e Caetano, 2007).

De acordo com Chiavenato (2004) pode-se resumir a importância da avaliação de desempenho afirmando que o centro nevrálgico da análise de desempenho consiste no indivíduo avaliado, no sentido em que ele deve estar a par de todo o processo, ser consciencializado das alterações que acontecem relativamente ao seu desempenho recebendo um *feedback* do seu avaliador, e integrar no planeamento e na discussão a realizar, a alteração que tem de ser feita

ou não, para manter as boas praticas ou então contornar o que causa o mau desempenho. Tem em vista melhorar a qualidade dos recursos humanos de uma organização.

O mesmo autor afirma ainda que a avaliação de desempenho está mecanizada no sentido de cumprir objectivos intermédios, sendo alguns deles, a promoção, a formação, orientar o indivíduo na adequação ao cargo que ocupa, estimular a produtividade.

1.3 CARREIRA MILITAR

Os conceitos que se analisaram são aplicáveis a qualquer organização, instituição ou empresa. Se analisarmos uma instituição militar, como o Exército, pode-se verificar isso mesmo.

No âmbito da gestão das carreiras militares, do plano de carreira, a instituição Exército possui um órgão responsável por essa gestão, um órgão de administração e direcção de pessoal que está materializado na DARH cuja missão encontramos no Anexo U e cujo funcionamento relativo à gestão de carreiras encontra-se sumariamente analisado no Apêndice C.

No sentido em que a carreira militar pertence a uma instituição militar, pode-se afirmar que também partilha uma cultura própria da organização. Carrilho (1985), citando Elliot (1975), afirma que a socialização profissional “proporciona ao indivíduo várias técnicas, normas, valores e atitudes necessárias ou importantes para o seu comportamento futuro” (Carrilho, 1985, p.52).

Ora, numa instituição militar existe o que a autora chama de “*ethos* militar”, com uma cultura, normas e valores únicos, que se caracteriza por códigos de honra, que distingue esta instituição das demais na sociedade. Sendo numa academia militar onde um individuo começa a interiorizar essas mesmas crenças (Carrilho, 1985).

Por exemplo, no caso da AM, temos o Juramento do Código de Honra do Aluno, ou então mesmo, quando qualquer militar realiza o seu Juramento de Bandeira⁵. Temos ainda o exemplo do Juramento de Fidelidade⁶ que o militar realiza no início da sua carreira, quando ingressa nos QP. Esta cultura define uma identidade própria, e neste caso, define o que é a condição militar, define o que é ser militar.

Contudo, de acordo com Carrilho (1985), considerando que as Forças Armadas prestando um serviço a um cliente, o Estado, o seu serviço deve responder de forma adequada às necessidades do cliente, e portanto aos objectivos institucionais. Essas necessidades variam conforme a conjuntura e a realidade que rodeia o Estado e isso terá obviamente reflexos nas carreiras militares.

⁵ “Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida.” (Artigo 7.º, EMFAR)

⁶ “Juro, por minha honra, como português e como oficial/sargento/praça da(o) Armada/Exército/Força Aérea, guardar e fazer guardar a Constituição da República, cumprir as ordens e deveres militares, de acordo com as leis e regulamentos, contribuir com todas as minhas capacidades para o prestígio das Forças Armadas e servir a minha Pátria em todas as circunstâncias e sem limitações, mesmo com o sacrifício da própria vida.” (Artigo 109.º, EMFAR)

A mesma autora, tendo por base Janowitz (1967), diz-nos que podemos distinguir “vários papéis requeridos pela instituição e desempenhados pelos oficiais, com predomínio de um ou outro, segundo a época histórica e a conjuntura: o heróico, o administrativo e o técnico” (Carrilho, 1985, p.49). Cada papel, portanto, terá maior ou menor relevância conforme a situação do momento assim o exigir.

Neste âmbito, procurou-se verificar que mudanças influenciaram a conjuntura que actualmente envolve as Forças Armadas e que exigem diferentes papéis aos militares. Ora, Barrento (2001) diz-nos que o fim da Guerra - Fria implicou uma mudança mundial que surge do desenvolvimento de uma esperança de paz. O fim de um sistema bipolar, por sua vez, fez desencadear o desenvolvimento de novas ameaças, a que Vieira (2001) designa de “novas guerras”⁷ que se caracterizam, como diz Gameiro (1996), por uma diferente natureza, que exige uma doutrina que se adequa a esta nova realidade.

Outra grande mudança que influenciou a actual conjuntura foi a globalização e a evolução tecnológica que permitiram melhorias na comunicação e mobilidade, permitindo o desenvolvimento de cooperações e acordos internacionais e o cruzamento de diferentes sociedades e culturas (Gameiro, 1996).

Neste sentido, Vieira (2001) aponta-nos algumas alterações organizacionais no âmbito militar, face às mudanças que vimos anteriormente, das quais importa referir, uma crescente aproximação das esferas militares e civis, o desenvolvimento de forças armadas mais internacionais com missões além guerra e a diminuição das diferenças entre funções de combate e de apoio. O mesmo autor conclui dizendo que “as funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis” (Vieira, 2001, p.48).

Desta maneira, concluindo sobre como a conjuntura envolvente pode influenciar a organização militar, afirmamos que a “eclosão de guerras, de determinadas conjunturas políticas, o aparecimento de novas especialidades e de novos quadros causam grandes desníveis nas oportunidades de carreira” (Carrilho, 1985, p.53).

Carrilho (1985), através de Janowitz (1967), define três tipos de carreiras militares. A “carreira padrão” onde o oficial segue etapas obrigatórias que exige um empenhamento pessoal forte, que exige formação e realização de funções específicas. A “carreira rotineira” onde o oficial cumpre regras mínimas para progredir, podendo-lhe ser recusada a promoção ou ele próprio não a aceita. E a “carreira adaptativa”, onde o oficial segue uma carreira padrão mas, envereda por funções específicas, novas ou raras.

⁷ O autor define este conceito como “conflitos internos em que se confrontam o Estado e actores não estatais num processo de interacção violenta, como resultado de diferenças étnicas, tribais, religiosas ou políticas.” (Vieira, 2001, p.35; Pfaltzgraff Jr e Schultz, 1993)

1.4 ENQUADRAMENTO LEGAL

Verificou-se, anteriormente, que por um lado a carreira militar define-se de uma forma própria, através da condição militar que o militar se compromete em cumprir. Por outro lado, embora interligado com o anterior, a carreira militar também se desenvolve consoante as decisões políticas e mediante o que está legalmente estabelecido no que diz respeito à defesa nacional. Neste sentido, antes de abordarmos os documentos que dizem directamente respeito às carreiras militares, é conveniente analisar um conjunto de documentos legais que definem todo um planeamento político sobre a Defesa Nacional e que obviamente vai interferir com as carreiras militares.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, Artigo 273.º - Defesa Nacional, a defesa nacional é uma obrigação do Estado, tendo como objectivos, previstos no ponto 2 do mesmo artigo, “garantir, no respeito da ordem constitucional, das instituições democráticas e das convenções internacionais, a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas.”

Para o efeito, a Constituição, através do Artigo 275.º Forças Armadas, prevê que compete às FA a defesa militar da República, obedecendo aos órgãos de soberania competentes.

De acordo com a Lei da Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de Julho, está previsto no ponto 1 do Artigo 4.º - Componentes da Política de Defesa Nacional que a política em questão tem por base os “princípios, objectivos, orientações e prioridades definidos na Constituição, na presente lei, no programa do Governo, e no conceito estratégico da defesa nacional.”

A responsabilidade nas matérias de defesa nacional encontra-se nos órgãos de soberania do Estado, previstos pelo ponto 1 do Artigo 8.º da mesma Lei, sendo eles os seguintes, Presidente da República, Assembleia da República, Governo, Conselho Superior de Defesa Nacional. O ponto 2 do mesmo artigo diz ainda que são responsáveis pelas Forças Armadas e a componente militar da defesa nacional os seguintes órgãos, Conselho de Chefes de Estado-Maior, o Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas e os Chefes de Estado-Maior dos três ramos.

É o Governo, segundo o artigo 12.º da mesma Lei, como órgão de condução da política de defesa nacional e das Forças Armadas e como órgão superior de administração da defesa nacional e das Forças Armadas, que tem, de acordo com o ponto 2 deste mesmo artigo, a competência através do Conselho de Ministros, e de acordo com a Assembleia da República, sem prejuízo às competências desta, legislar sobre as matérias das alíneas i), l), m), n) e o), presentes no Artigo 11.º - Assembleia da República, sendo pertinente destacar a alínea l), “legislar sobre os princípios orientadores das carreiras militares.” De salientar ainda a alínea d) do ponto 3 do mesmo artigo, que diz que é da responsabilidade administrativa do Governo, “garantir a capacidade, os meios e a prontidão das Forças Armadas para o cumprimento das suas missões.”

Neste sentido, segundo a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, o ponto 4 no Artigo 1.º - Forças Armadas, plasma que o ministro da Defesa é politicamente responsável pela elaboração e execução da componente militar da política de defesa nacional e pela administração das Forças Armadas.

O funcionamento das Forças Armadas vem previsto no ponto 3 do Artigo 2.º da mesma Lei, desenvolvendo-se pelo respeito pela Constituição e pela Lei, na execução da política de defesa nacional e do conceito estratégico de defesa nacional, seguindo as normas e orientações estipuladas nos seguintes documentos, Conceito estratégico militar, Missões das Forças Armadas, Sistema de forças e Dispositivo de forças.

É no sistema de forças onde, segundo o Artigo 19º - Conselho de Chefes de Estado-Maior, que este órgão, sendo um órgão militar de conselho, tem a seguinte competência prevista na alínea b) do ponto 3, de deliberar sobre a “elaboração dos projectos de definição das missões específicas das Forças Armadas, dos sistemas de forças nacional e do dispositivo militar.” Esta competência reflecte-se no ponto 2 do Artigo 42.º - Efectivos do EMFAR, cujo teor é o seguinte, “os efectivos dos QP dos ramos das Forças Armadas, nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, são fixados para cada ramo, respectivamente, por decreto-lei e por portaria do Ministro da Defesa Nacional (MDN), sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM).”

Exemplo de todo este funcionamento político e legal é o Decreto-Lei n.º 261/2009 de 28 de Setembro do Ministério da Defesa, que define, citando o Artigo 2.º - Norma Transitória, que “os efectivos referidos no artigo anterior, tendo em vista fluxo equilibrado das carreiras, são atingidos até 1 de Janeiro de 2013, nos termos fixados anualmente por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da defesa nacional, ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior.” Os números dos efectivos em questão encontram-se no Anexo J, na Tabela J.1.

De acordo com a DARH, relativamente ao Exército, a norma anterior, sendo ela transitória, o Exército encontra-se num período transitório para chegar de forma gradual aos números estipulados pelo DL 261/2009, sendo portanto determinados os números de efectivos para os anos de 2010, de 2011 e 2012. Estes números também se encontram no Anexo J, na Tabela J.2, especificamente para os Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos. Os números em questão vão definir a existência ou não de mais ou menos vagas, influenciando de forma directa a progressão ou não das carreiras dos militares.

No que diz respeito aos documentos legais que regulam directamente a carreira militar, neste caso, no Exército, procedeu-se à análise do EMFAR e do RAMME, respectivamente nos Apêndices D e E.

1.5 BREVES CONCLUSÕES

Neste capítulo concluí-se que a integração de um indivíduo numa organização caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma relação entre ambos, definindo-se os chamados contratos psicológicos que subentendem um equilíbrio de interesses individuais e organizacionais, onde através da organização um indivíduo procura cumprir os seus objectivos e vice-versa.

Paralelamente a esta relação desenvolve-se um processo de aculturação e socialização, onde a cultura organizacional tem um papel de peso, estabelecendo um padrão de valores e princípios que cada indivíduo interioriza para o desempenho das suas funções e com que acaba por se identificar.

A mesma cultura também se reflecte nas práticas de GRH, tendo em conta que estas procuram enquadrar cada indivíduo na organização, tendo por base essa mesma cultura que torna os objectivos organizacionais como sendo objectivos comuns entre todos indivíduos, ao mesmo tempo que lhes oferece individualmente um determinado futuro na organização. Deste futuro podemos subentender uma carreira que definimos como um percurso profissional orientado pelas necessidades de um indivíduo, consoante as possibilidades que uma organização oferece e que está dependente de toda uma conjuntura envolvente.

O desenvolvimento de uma carreira está enquadrado num planeamento organizacional que, consoante os interesses de um indivíduo, procura desenvolver as potencialidades do mesmo traçando-lhe um plano de carreira. Este desenvolvimento é paralelo com um processo de formação e tem consequências no âmbito motivacional tendo em conta que um indivíduo procura desenvolver a sua carreira atendendo necessidades de realização e reconhecimento, expectativas, para se sentir satisfeito. A satisfação, realização, ou a não satisfação, frustração, pode influenciar este desenvolvimento e por sua vez o seu desempenho.

A formação confere competências e têm em vista a preparação de um indivíduo para o desempenho das tarefas que podem ter lugar na organização. Igualmente enquadrada num planeamento da organização a formação resulta também das necessidades da mesma, tendo em vista um melhor desempenho e a adaptação a evoluções facultando todos os processos de aprendizagem para que um indivíduo se desenvolva.

A avaliação de desempenho consiste num processo, que se pretende que seja contínuo, com o objectivo de por um lado verificar qual o contributo dado pelos indivíduos, se o desempenho foi o desejado e neste sentido influenciando o desenvolvimento de uma carreira permitindo identificar as potencialidades de um indivíduo. Por outro lado esta avaliação permite identificar as lacunas no desempenho das tarefas, colaborando assim com a formação para o desenvolvimento das competências em falta. É portanto um processo que tem em vista manter um melhor aproveitamento dos recursos humanos, direccionando-os para onde são mais rentáveis e estimulando-lhes um melhor desempenho.

A carreira militar é claramente marcada pela cultura organizacional, que se caracterizou como o “*ethos militar*”, pela conjuntura que a envolve, exige ao militar que não seja apenas um

combatente mas que também saiba desempenhar outras tarefas não relacionadas com o combate, que embora não sejam consideradas as funções matrizes que definem um militar, são indispensáveis na conjuntura actual.

A conjuntura envolvente também é determinada pelas decisões políticas que se tomam sobre a defesa nacional, tal como verificamos no enquadramento legal. Essas decisões estão patentes num conjunto de documentos legais que reflectem o planeamento dos efectivos militares, interferindo directamente nas carreiras militares.

A condição militar também se encontra devidamente regulamentada. Pode-se, portanto, falar num plano de carreira militar pois tem um normativo claramente definido, como se verifica no EMFAR e no RAMME, no caso do Exército, que permitem alguma previsibilidade na carreira, pois estes documentos estruturam as condições que são necessárias para o desenvolvimento da carreira, prevendo situações de promoção, de formação e avaliação de mérito.

Pela análise feita do RAMME, vemos que a base Formação tem um peso muito grande na avaliação de mérito de um militar, e neste caso de um Oficial. Não esquecendo, a conjuntura actual, pode-se concluir que o desenvolvimento de carreira de um Oficial está dependente dos seus resultados no seu percurso formativo.

A Figura 1.1 resume toda a sustentação teórica.

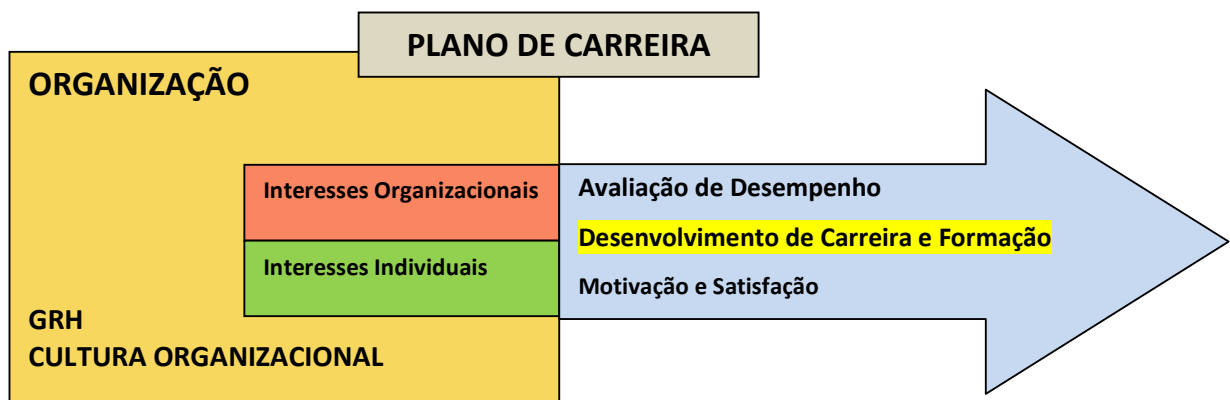


Figura 1.1: Esquema da sustentação teórica.

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo procura mostrar a metodologia científica seguida para a realização deste trabalho. Sendo explanados os passos realizados nesta investigação, primeiro na fase teórica e posteriormente na parte prática, especificando-se qual o método de abordagem utilizado, quais as características da população que se procurou estudar, como se procedeu para a recolha de informação e quais os instrumentos e técnicas utilizadas, onde damos ênfase aos instrumentos de recolha de dados utilizados, nomeadamente a entrevista e o inquérito.

2.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

O trabalho foi realizado em duas fases. A teórica, na qual foi incluída a fase exploratória, onde foram analisados assuntos e problemáticas relacionadas com o planeamento de carreiras, abrangente a qualquer organização, especificando-se posteriormente para considerações gerais a todos os Oficiais do QP do Exército.

A fase prática foi constituída, mais especificamente, com questões relativas à Carreira dos Oficiais de Infantaria.

O método utilizado para a realização de este trabalho, de acordo com Sarmento (2008) foi o método indutivo, com a selecção de uma amostra da população alvo deste estudo, a partir da qual se retiraram conclusões que se generalizaram para essa mesma população. A esta amostra foi aplicado um inquérito.

Sendo também aplicado o método inquisitivo através da aplicação dos questionários, já referidos, e também com a aplicação de uma entrevista, relativa à formação do Oficial de Infantaria.

2.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Desde o início da realização deste trabalho, a fase exploratória teve por base a leitura de diversas obras bibliográficas especializadas na matéria de GRH e a análise de documentos como trabalhos do IESM, disponíveis na biblioteca do mesmo instituto e de artigos de revistas militares que permitiram abordar algumas problemáticas relacionadas com o tema.

Foi esta informação recolhida que possibilitou limitar os assuntos, desenvolvendo a problemática deste trabalho, e constituir a base teórica patente no primeiro capítulo.

Os critérios que se utilizaram na escolha das leituras foram os referidos por Quivy e Campenhoudt (2008). A respectiva escolha teve como referência a pergunta de partida, seleccionando-se e analisando-se apenas algumas obras, procurando evitar o excesso de informação, tendo em vista recolher informação com elementos suficientes para uma correcta análise. Após cada leitura, foram realizados resumos para que fosse possível sistematizar as ideias obtidas das mesmas leituras. Alguns dos textos analisados foram alvo de debate com a orientadora do respectivo trabalho.

Sendo também de referir que foi também possível debater algumas ideias sobre o tema com o Sr. General Ref Lisboa, que esteve ligado ao longo da sua carreira⁸ ao estudo e à gestão de carreiras no Exército, e com Sra. Dra. Felicidade Baptista, Advogada e Auditora da Defesa Nacional que auxiliou neste trabalho na documentação legal que teve de ser investigada.

Para auxiliar a recolha de informações, na fase exploratória, foram realizadas duas entrevistas exploratórias. Os entrevistados de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) são de segunda categoria, ou seja, “testemunhas privilegiadas”, pois os cargos que ocupam têm responsabilidades relativas à gestão de carreiras realizada no Exército, conferindo-lhes, experiências e conhecimentos sobre a problemática que procurámos investigar.

A primeira entrevista, uma entrevista semi-formal, foi realizada ao nosso TCOR Neves, Chefe da Secção de Gestão das Carreiras Militares da RPM da DARH, no dia 19 de Março de 2010, no Porto.

A segunda, realizada ao nosso TCOR Lages, Chefe da Secção de Gestão de Oficiais da RPM da DARH e membro do Conselho da Arma de Infantaria, também foi uma entrevista semi-formal, que ocorreu no dia 29 de Março de 2010, no Porto.

A fase exploratória e a revisão bibliográfica foram fundamentais na delimitação e escolha dos âmbitos a abranger e para a realização da sustentação teórica deste trabalho. Por conseguinte foram escolhidas quatro variáveis para analisar o planeamento de carreira, sendo elas as seguintes, os interesses e progressão de carreira, a formação, a avaliação de desempenho e a motivação associada à satisfação no desempenho de funções.

Sendo o objecto de estudo a carreira do Oficial de Infantaria e não existindo referências bibliográficas que tratem especificamente este assunto em questão, desenvolveram-se instrumentos de recolha de dados e informações, que constituíram a fase prática desta investigação, tendo sempre em conta as variáveis referidas.

Os instrumentos elaborados e aplicados foram as entrevistas e os questionários que serão de seguida mais pormenorizadamente analisados.

⁸ Director de Recrutamento, Sub-Director da Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar no MDN, Sub-Director da DAMP, Chefe da Repartição de Pessoal Permanente, Chefe da Sub-Secção de Promoções da Repartição de Oficiais, Delegado do Exército na realização do EMFAR, elemento do grupo de trabalho de realização do RAMME e professor no IAESM de Administração de Recursos Humanos.

Para a escrita do trabalho foram aplicadas as Orientações para Redacção de Trabalhos da AM (2008), complementadas com o Guia Prático sobre Metodologia Científica de Manuela Sarmiento (2008).

2.3.1 AMOSTRAGEM

A investigação realizada teve como população alvo os Oficiais de Infantaria. Oficiais do Exército Português que se encontravam nas seguintes condições de serviço, previstas no EMFAR, segundo o Artigo 141.º - Activo, o militar que se encontre afecto ao serviço efectivo ou em condições de ser chamado ao seu desempenho e não tenha sido abrangido pelas situações de reserva ou de reforma, na situação de efectividade de serviço, como prevê o ponto dois do mesmo artigo.

Onde a prestação de serviço activo, segundo o Artigo 144.º, na situação de Comissão Normal, definida no Artigo 146.º como, prestação de serviço nas Forças Armadas ou fora delas, desde que em cargos e funções militares, bem como nos casos especialmente previstos no presente Estatuto e em legislação própria.

O objecto de estudo deste trabalho, sendo o Oficial de Infantaria, consiste nos oficiais na situação de serviço anterior que acabamos de descrever, que por sua vez se encontre no Quadro Especial de Infantaria.

De acordo com o EMFAR, Artigo 164.º - Quadros Especiais, quadro especial consiste num “conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim.” No caso do Ramo Exército os quadros especiais são os seguintes, Corpo de Oficiais Gerais, Armas e Serviços. Neste caso apenas será do interesse deste trabalho o Quadro Especial referente à Arma de Infantaria, cujo ingresso, de acordo com o Artigo 236.º - Ingresso nas Armas e Serviços, faz-se no posto de alferes de entre alunos que obtenham a licenciatura (actualmente Mestrado Integrado com a introdução do Processo de Bolonha) na AM, ordenados dentro do Curso de Infantaria pelas classificações nele obtidas.

O número de Oficiais de Infantaria que cumpriam estes requisitos na data de 29 de Março de 2010 era 573 indivíduos, 21 Alferes, 92 Tenentes, 93 Capitães, 149 Majores, 149 Tenentes-Coronéis e 69 Coronéis. O total de 573 indivíduos constituiu uma população finita para este estudo⁹.

Perante a impossibilidade de realizar o estudo à totalidade da população, porque face aos meios e tempo disponível a população era demasiado volumosa, foi calculada uma amostra representativa da população, ou seja, de acordo com Sarmiento (2008) uma parcela de indivíduos pertencentes à população, a partir da qual foi recolhida a informação que depois foi generalizada para toda a população.

⁹ Números recolhidos na RPM/ DARH, no dia 29 de Março de 2010, Porto.

Para o cálculo desta amostra foi utilizada a fórmula do Guia Prático sobre Metodologia Científica de Sarmiento (2008) apresentada no Anexo V.

Devido a dificuldades em recolher todas as respostas necessárias, foi decidido aumentar a margem de erro para 9%, mantendo-se a validade do estudo mas diminuindo-se a amostra para 99 indivíduos, com a seguinte distribuição, 3 Alferes, 16 Tenentes, 16 Capitães, 26 Majores, 26 Tenentes-Coronéis e 12 Coronéis.

2.3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Tal como foi previamente referido, para a recolha de informações foram utilizados dois instrumentos, a entrevista e o inquérito por questionário.

Tendo em conta as várias vertentes de estudo que um Plano de Carreira pode ter, tornou-se impossível dominar totalmente o tema. Como tal, definimos como limites para a nossa análise de carreira, os interesses e progressão de carreira, a formação, a avaliação de desempenho de que o indivíduo é alvo e também a sua motivação no desempenho das suas funções. Neste sentido, estes quatro grandes grupos funcionaram como pontos de referência na elaboração dos instrumentos de recolha de dados.

Face à importância no desenvolvimento de carreira do Oficial do Exército, e tendo em conta os objectivos deste trabalho, foi realizada uma entrevista sobre a formação do Oficial de Infantaria, nomeadamente sobre os seus objectivos e importância e os reflexos dos seus resultados na carreira. A respectiva entrevista foi aplicada a indivíduos que são responsáveis pelo percurso formativo do Oficial de Infantaria, nas diferentes fases que o constituem.

A dedicação das entrevistas à formação deve-se ao facto do seu peso elevado na progressão da carreira, tendo por pressuposto que é a formação o grande móbil do desenvolvimento de carreira.

Foram realizadas entrevista semi-formais, ou seja, foi seguido um determinado guião da entrevista que se encontra no Apêndice F, na Secção F.1, mas também foram abordados outros assuntos. O guião da entrevista foi realizado tendo por base a sustentação teórica deste trabalho e foi validado pela Orientadora deste estudo.

Os entrevistados foram o nosso TCOR INF Cipriano, Director do Curso de Infantaria da AM; o nosso CAP INF Mendes, Director do TPOI; o nosso MAJ INF Ribeiro de Faria, Director do CPCI; o nosso COR CAV Matos Alves, Director do CPOS e o nosso COR INF Guerra Pereira, Director do CEM e do Curso de Comandantes. As entrevistas foram respectivamente realizadas nas seguintes datas e locais, dia 22 de Julho de 2010, AM, Lisboa; dia 24 de Junho de 2010, EPI, Mafra; dia 8 de Julho de 2010, EPI, Mafra; e as últimas no dia 26 de Julho de 2010, IESM, Lisboa.

Era do interesse da investigação, entrevistar o nosso TCOR INF Mendes Dias, Director de Formação da EPI, mas por motivos alheios, tal não foi possível.

As respostas às entrevistas foram gravadas, com um leitor mp4 Memup, e transcritas na Secção F.2, do Apêndice F, com a devida autorização dos entrevistados.

O outro instrumento para a recolha de dados foi um inquérito, que se encontra no Apêndice G, que foi aplicado à amostra anteriormente referida. A realização de este inquérito teve o apoio do livro, *Investigação por Questionário* de Manuela Magalhães Hill e Andrew Hill (2008).

O objectivo deste inquérito foi recolher, da amostra de Oficiais em estudo, a opinião dos inquiridos sobre a sua carreira. O inquérito encontra-se dividido em duas partes. A primeira que visa recolher informação caracterizadora do inquirido e a segunda parte que vai ao encontro do objectivo deste inquérito.

A segunda parte do inquérito foi desenvolvida com base na revisão de literatura realizada. Por conseguinte, as questões que constituem esta parte do inquérito foram divididas em quatro grupos, sendo cada grupo referente às variáveis em estudo nesta investigação. Os grupos são os seguintes, Grupo I da Carreira, Grupo II da Formação, Grupo III da Avaliação de Desempenho e Grupo IV da Motivação e Satisfação. A organização dos objectivos deste inquérito vem melhor apresentada no Apêndice H, onde encontramos o plano do inquérito.

Ao todo foram elaboradas 24 afirmações às quais foi pedida uma opinião através de uma escala de avaliação, como se verifica no inquérito, no Apêndice G.

Tendo em conta o tempo disponível para a realização do trabalho não foi possível testar o inquérito com uma pequena amostra representativa, no sentido de recolher problemas no preenchimento do mesmo. Para o efeito apenas 4 indivíduos do universo em estudo responderam ao inquerito, que foi previamente analisado pela Orientadora do trabalho.

Neste sentido foi estimada a fiabilidade interna *Alfa* de *Cronbach*. O valor obtido, calculado através do SPSS foi de 0,787, que de acordo com Hill e Hill (2008) é um valor de fiabilidade razoável.

2.3.3 ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

Após a recolha dos dados, estes foram introduzidos no programa de análise estatística *SPSS Statistics 17.0* que permitiu o cálculo de todos os valores utilizados na análise e discussão de dados. Para a elaboração das tabelas e gráficos com os respectivos valores, estes foram introduzidos no programa *Excel do Microsoft Office 2007*.

Foi realizada uma análise de avaliação que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) permite calcular as frequências das diferentes avaliações, bem como os juízos positivos ou negativos e a intensidade dos inquiridos.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

3.1 INTRODUÇÃO

Tendo em conta a multiplicidade de funções que podem ser exercidas pelo Oficial de Infantaria, se fosse analisada a carreira do Oficial de Infantaria tendo por base essas possíveis funções, seria iniciada uma extensa lista.

Como tal, procurou-se abordar esta carreira tendo em linha de vista a formação que o Oficial de Infantaria é sujeito durante a sua carreira, e assim compreender a carreira do Oficial tendo por base aquilo para que é habilitado a desempenhar, considerando-se os diferentes cursos que deve percorrer.

O interesse da formação surge com o pressuposto de que o desenvolvimento de carreira, também devido à conjuntura actual, está intimamente ligado com a formação. Que além de ser um meio de aquisição de competências para desempenhar as diferentes funções, deve-se ainda ter em conta que a Formação é uma das bases do SAMME, podendo alterar a Antiguidade do Oficial e influenciar de forma significativa a sua progressão na carreira, mais do que a sua Avaliação Individual.

Neste sentido foi elaborada uma entrevista que foi aplicada a indivíduos cujas funções, de forma directa ou indirecta, dizem respeito à formação do Oficial de Infantaria, nomeadamente ao Director do Curso de Infantaria da AM, ao Director do TPOI, ao Director do CPCI, ao Director do CPOS e ao Director do CEM.

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a realização da análise das entrevistas constituíram-se tabelas, uma para cada pergunta, onde se introduziu os pontos de interesse das respostas dos entrevistados.

Pode-se entender de forma mais clara uma carreira se analisarmos todo o seu percurso formativo, tendo em conta que a formação de um Oficial de Infantaria não termina findo o curso na AM e que perdura durante toda a sua carreira, “a formação contínua é uma constante na vida militar.” (Silva, 2006, p.38)

A conclusão do curso de Infantaria na AM permite a integração no quadro especial de Infantaria, sendo garantida a integração no “mercado de trabalho”, onde o militar inicia a sua carreira, na qual, durante o seu desenvolvimento frequentará um conjunto de cursos de diferentes tipologias, nomeadamente os cursos de promoção, de carácter obrigatório para acesso aos postos imediatos, e outros cursos de qualificação, especialização e de actualização com vista a melhorar e a reciclar os conhecimentos do militar (Silva, 2006).

Da primeira questão, **“Poderemos afirmar que o desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?”**, desenvolveu-se o Quadro 3.1.

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director Curso INF da AM	Positiva	É necessário distinguir o sucesso da nota de classificação e o sucesso da aquisição de conhecimentos e de competências. Existência de alunos que em avaliação teórico-escrita são incapazes de demonstrar que adquiriram as competências mas que, posteriormente, na prática e no desempenho das suas funções revelam-se ser excelentes executantes e profissionais. Importância de uma avaliação contínua na formação. Os resultados nas classificações da formação podem dar apenas indícios.
Director TPOI	Positiva	A formação tem um grande peso no desenvolvimento da carreira. O sucesso ou o não sucesso durante a formação significam respectivamente menos ou mais portas abertas, ou seja menos ou mais dificuldades. Formação enquanto ferramenta de auxílio às ambições de cada um.
Director CPCI	Positiva	Os resultados obtidos na formação são bons indicadores das potencialidades e do futuro desempenho. Existência de excelentes resultados na formação que posteriormente não reflectem o desempenho em contexto de trabalho.
Director CPOS	Positiva	Há uma coincidência entre os resultados na formação e o desenvolvimento de carreira. Através da formação surge a possibilidade de ganhar antiguidade. O CPOS tem um peso significativo na progressão da carreira. Existe também uma correspondência entre o desempenho de funções com os resultados da formação contudo há um número significativo de situações em que isso não acontece. Uma boa nota nem sempre significa um bom desempenho.
Director CEM	Negativa	Apesar dos resultados da formação contribuírem para o desenvolvimento da carreira, existem outros factores, como a antiguidade, a ter em conta. De uma forma geral o que acontece é que há uma constância dos indivíduos que são os primeiros de curso ao longo dos cursos, sendo os primeiros classificados. Nos restantes lugares é que costuma haver grandes alterações.

Quadro 3.1: Respostas à pergunta n.º 1 da entrevista.

A partir da segunda questão, “Quais são os objectivos da formação de que é responsável?”, desenvolveu-se o Quadro 3.2:

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director Curso INF da AM	Positiva	O grande objectivo está relacionado com a aquisição de competências onde a fundamental consiste na capacidade de decidir, por em prática o ciclo da decisão, observar, orientar, decidir e agir. Utilização de temas táticos de Comp e Bat para desenvolver a capacidade de analisar um problema, olhar para o problema e saber analisá-lo, interpretá-lo e tomar decisões. Sendo também uma forma de familiarização com conceitos táticos.
Director TPOI	Positiva	Preparar os Aspirantes para entrarem na instituição como Subalternos de Infantaria e desempenharem as funções de Subalterno de Infantaria, englobando a parte técnica, tática, comportamental e de liderança.
Director CPCI	Positiva	O objectivo consiste em preparar os formandos para o comando de unidades escalão Comp de INF e desempenho de funções de Oficial de EM de unidades escalão Bat de INF. Dar ao aluno uma cultura geral e militar para que possa desempenhar todas as funções no posto de Capitão com segurança.
Director CPOS	Positiva	Preparar os oficiais para o desempenho de funções de um Oficial Superior como o comando de unidades escalão Bat ou Comp independente e como Oficiais nas diversas áreas de EM no comando de unidades regimentais ou de um Bat Operacional.
Director CEM	Positiva	Prepara Oficiais Superiores para o apoio à decisão ao mais alto nível da estrutura dos três ramos das FA, do EMGFA, do MDN e para cargos de representação nacional em organizações internacionais.

Quadro 3.2: Respostas à pergunta n.º2 da entrevista.

Partindo do pressuposto de que existe um conjunto muito variado de funções a desempenhar enquanto Oficiais Superiores, tendo em conta que as funções de um Subalterno e ainda as de Capitão são funções principalmente ligadas à técnica e tática da

arma, de pequenas Unidades e cuja proximidade com os homens é ainda muito grande, desenvolveu-se a questão nº3, **“Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os técnicos da Arma?”**, cujas respostas encontram-se expostas no Quadro 3.3.

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director Curso INF da AM	Positiva	É nos postos de Subalterno e Capitão em que nos mais realizamos, pois há um maior contacto com os homens, porque planeamos, executamos, vemos e controlamos a execução. Em Capitão, pertencente ao EM, e como Oficial Superior, entramos num novo patamar, passando a ser oficiais de apoio à decisão do superior hierárquico, havendo um maior distanciamento.
Director TPOI	Positiva	Na perspectiva em que técnico da arma como quem mais lida com os homens e que desenvolve mais a parte técnica e tática da arma. Como Oficial Superior não se está tão ligado à arma.
Director CPCI	Positiva	Os Subalternos e Capitães, com o comando de pequenas unidades de INF, onde as técnicas, táticas e procedimentos para a sua actuação têm um peso elevado e requerem treino e formação apurados levando a uma especialização, fruto da necessidade de operar e tirar o máximo rendimento de equipamentos, materiais e armamento. Enquanto Oficial superior, tal não é possível devido à tipologia e abrangência das funções que podem ser desempenhadas.
Director CPOS	Positiva	Das funções que são desempenhadas à uma necessidade de ter um contacto directo com os homens. Trata-se de um patamar em que abrangência é mais limitada e mais técnica. Após o posto de Capitão face à quantidade de áreas e funções existentes, começa haver outras especializações e por isso a própria instituição prevê a existência de cursos ao longo da carreira.
Director CEM	Positiva	Embora as funções desempenhadas por um Subalterno ou por um Capitão sejam realmente mais técnicas, tem de haver a preocupação em adequar o tempo que é exigido para permanecer ao serviço da arma, tendo em conta as exigências de conhecimento das diversas funções profissionais. Por exemplo um Oficial Superior tem 2 anos de tempo de permanência obrigatória ao serviço da arma quando permanece na categoria durante 13 a 14 anos. Por efeito de colocação ou de promoção os Oficiais desempenham funções onde perdem o contacto com a arma, perdendo especificidades técnicas.

Quadro 3.3: Respostas à pergunta n.º3 da entrevista.

A pergunta n.º 4, **“As diferentes áreas que podem ser abordadas na formação, face à multiplicidade de funções a desempenhar, dificultam o planeamento da mesma?”**, faz um intróito sobre a existência de outras funções que não as de comando e combate, obtendo-se as respostas patentes no Quadro 3.4.

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director Curso INF da AM	Positiva	Todas as funções são complementares da função de comando, não devendo perder como linha do Norte que é a função de combate e a acção de comando, funções para as quais somos formados. Como comandantes devemos dominar todo um outro conjunto de saberes, tendo em conta que vamos gerir recursos humanos e materiais, e que vamos ser diplomatas, devendo portanto saber fazer uso de ferramentas que desenvolvemos na formação. Começamos a inverter prioridades, preocupamo-nos com outras áreas do saber que não a arte da guerra. Essas áreas do saber devem surgir como apoio à decisão e à acção de comando e nesse sentido o comandante tem de ser culto. Na AM essas áreas de saber surgem como formas de exercício do raciocínio lógico como ferramenta para desenvolver a tomada de decisão.
Director TPOI	Positiva	Não dificulta. É necessário definir objectivos, que tipo de formação é exigida. Ora se queremos uma formação direccionada para o combate, para as técnicas e táticas ou se queremos uma formação para o “dia-a-dia” com peso na área administrativa. Para quê tanta formação técnica e tática se nem toda a gente vai ter a possibilidade de empregar durante grande parte da sua carreira esses conhecimentos?

Quadro 3.4: Respostas à pergunta n.º4 da entrevista (1/2).

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director CPCI	Negativa	Um curso como o CPC, muito abrangente necessita de formadores especializados num grande número de áreas do saber. Essas dificuldades são ultrapassadas com um planeamento cuidadoso, que por vezes nem se colocam fruto de uma formação tão rica e abrangente que os cursos dos Oficiais permitem.
Director CPOS	Negativa	Dificultam o planeamento, o que leva a que áreas de formação sejam muito genéricas, não possibilitando dar ao conteúdo algum detalhe, sendo portanto debilitado e generalizado. Quem acaba o CPOS fica apenas sensibilizado e não especializado. A função principal, preparação para o combate, deve ser complementada pelas outras. O oficial deve ter conhecimentos gerais noutras áreas para que possa situar-se na função de combate, isto é, a função de combate não é pura, implica as áreas da logística, gestão, direito, financeira, estratégia, diplomática. Corremos o risco de estar a dar demasiada importância a estas áreas devido a preocupações, como a importância das equivalências a mestrados levando a uma falta de essência, da técnica. Contudo, não podemos centrar a função de combate. É necessário encontrar um equilíbrio, no sentido em que devemos saber um pouco de tudo mas também não podemos ser amadores em tudo. É um equilíbrio complicado que poderá ser visto como uma lacuna, porque muitas vezes não há aproveitamento de indivíduos especialistas em determinadas áreas, fruto das condições de promoção e das normas de colocação. A forma como a instituição está organizada e estruturada não vai ao encontro do aproveitamento das competências de alguns indivíduos.
Director CEM	Negativa	Dificulta mas não inibe. Implica melhorar os modelos para que dêem resposta aquilo que são as diversas vertentes das funções que nos estão subadjacentes. O que distingue qualquer indivíduo no desempenho de uma função de comando é a sua capacidade de ver de forma abrangente as diversas vertentes para a tomada uma decisão. Hoje em dia as responsabilidades de um decisor são mais repartidas e distribuídas por outros indivíduos que se especializaram nessas áreas para o apoiar na decisão, não impedindo que o comandante não tenha os conhecimentos mínimos. Essas diversas áreas também foram também optimizadas com novos sistemas de informação cujo acesso é mais rápido e seguro. Os processos de decisão aprendidos servem com ferramentas para uma aplicação em diversas áreas, revelando-se úteis no desempenho de funções, sejam elas de comando do âmbito administrativo ou logístico.

Quadro 3.4: Respostas à pergunta n.º4 da entrevista (2/2).

No quadro 3.5 apresentam-se as respostas à última questão, “**Considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?**”

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director Curso INF da AM	Positiva	Está adequada tendo em conta que serve a função principal. Comandar implica ser um diplomata, um gestor, ser um conhecedor da parte administrativa. Comandar é um somatório de todas essas funções secundárias e neste sentido um comandante deve ser conhecedor dessas áreas para decidir tem de ser conhecedor dessas áreas.
Director TPOI	Positiva	Depende do patamar de instrução em que nos encontramos. Para as finalidades do TPOI, os Aspirantes estão preparados porque essas tarefas para um Subalterno de INF são mínimas. Para as tarefas que são desempenhadas por um Subalterno essa formação não é tão necessária.
Director CPCI	Positiva	No CPC são abordados um conjunto apreciável de matérias que permitem transmitir um conjunto de informações e conhecimentos, que se traduzem em ferramentas e competências que permitem desempenhar as funções de CAP com serenidade e segurança. O tempo também é limitado não permitindo uma abordagem exaustiva, no entanto é necessário que o aluno continue explorar as matérias que têm maior impacto nas suas funções.

Quadro 3.5: Respostas à pergunta n.º5 da entrevista (1/2).

Entrevistado	Resposta	Argumentação
Director CPOS	Positiva	A maior parte da carreira é ocupada por funções de EM e outras do que relativamente às funções de comando. No CPOS não é garantido um conhecimento detalhado nos diversos âmbitos das funções que um Oficial Superior vai desempenhar. Faculta uma cultura geral que faculta uma linguagem comum a todas as áreas e fornece ferramentas, competências, capacidades de raciocínio transversais a todas as áreas. É complicado e difícil mudar a formação para que indivíduos possam especializar-se em determinadas áreas, pois vai barrar contra vários obstáculos. Por exemplo, como se pode garantir que uma pessoa se especialize para trazer benefícios à instituição e garantir a sua motivação se lhe dissermos que só pode ir até determinado posto. O facto de ser uma área de interesse para o indivíduo em questão o facto remuneratório tem um grande peso. Poderá ser remunerado de acordo com as mais-valias que traz à instituição.
Director CEM	Positiva	A função principal, a de comando ela só se completa se houver preocupação e decisões no âmbito administrativo e logístico que se encontram inseridas na função de comando. O oficial tem que ter intrinsecamente presente os aspectos administrativos, logísticos e de apoio que fazem parte do seu processo de decisão.

Quadro 3.5: Respostas à pergunta n.º5 da entrevista (2/2).

3.3 BREVES CONCLUSÕES

Pode-se considerar que, no entender dos entrevistados, fruto das respostas à pergunta n.º 1, o desempenho de um Oficial ao longo da sua carreira pode reflectir o sucesso na sua formação. No entanto, devesse ter em conta algumas ressalvas.

Através da análise das respostas à pergunta n.º 2 é possível delinear uma progressão da carreira do Oficial de Infantaria, que pelas respostas dadas pode ser claramente dividida em duas fases, através da passagem da Categoria de Oficiais Capitães para a Categoria de Oficiais Superiores, devido ao tipo de funções que podem ser desempenhadas. Até à primeira categoria as funções desempenhadas estão principalmente ligadas às técnicas, táticas e procedimentos da Arma no que diz respeito ao emprego e comando de pequenas unidades, onde a proximidade com os Homens é muito maior. O que se verificou nas respostas à questão n.º3, onde se considerou os Subalternos e os Capitães de Infantaria como os técnicos da Arma. A categoria seguinte é caracterizada por funções cujos âmbitos são muito variados, onde o âmbito técnico da Arma em algumas situações é quase esquecido e onde a proximidade com os homens é praticamente nula.

Ainda no âmbito da segunda questão é também possível delinear um percurso formativo, tendo em conta a função de comando e a função de combate, denominada de função principal, para a qual formação pode-se considerar de adequada, no âmbito técnico e tático e no âmbito do desenvolvimento de ferramentas que permitem o Oficial de Infantaria tomar uma decisão para os diferentes níveis ou escalões em questão.

As outras áreas do saber surgem como complemento para a função de comando e daí o carácter generalista da formação, têm como objectivo sensibilizar o Oficial de Infantaria, permitindo-lhe um conhecimento generalizado mas pouco profundo dessas áreas, como se verificou nas respostas à pergunta n.º4, relativa à dificuldade de planeamento da formação

face à multiplicidade de funções que podem ser desempenhadas. Verificando-se que a formação nessas áreas é adequada na Categoria de Subalternos pois são praticamente inexistentes, enquanto nas restantes categorias as dificuldades do planeamento são crescentes face à abrangência das diversas áreas que têm de ser analisadas, desenvolvendo assim um carácter generalista.

Tal como refere o nosso COR Matos Alves, a função de combate não é pura e por isso não se deve centrar a função principal, deve existir um equilíbrio para que não sejamos meros amadores. Neste sentido levanta-se uma contradição ou como referiu o COR Matos Alves, uma lacuna, porque para haver um aproveitamento de indivíduos com competências específicas para o bem da instituição, a forma como esta está organizada não o permite.

O nosso COR Guerra Pereira acrescenta ainda que as diferentes áreas do saber que complementam a função de comando não se devem centrar no decisor, há outros indivíduos que poderão dominar essas diferentes áreas e apoiar decisão, bem como os sistemas de informação permitem um melhor controlo da informação para a decisão.

Podemos afirmar que a formação está adequada para que o Oficial de Infantaria desempenhe a função de comando e EM, mas no que diz respeito às funções que impliquem outras áreas do saber, é-se exigido deter conhecimento suficiente para não se ser amador mas sem nunca comprometer a função de comando e a função de combate. Mas tal não é possível. Assim, através das respostas à pergunta n.º5, pode-se concluir que a formação nessas áreas, ditas secundárias ou complementares, está adequada tendo em conta que servem para enquadrar a função de comando, pois conferem ferramentas e métodos com aplicabilidades em diferentes áreas e que permitem um conhecimento geral dessas áreas, sendo o suficiente para enquadrar uma decisão que tenha de ser feita.

Essas funções secundárias não poderem ser mais desenvolvidas porque não há tempo para as analisar exaustivamente, bem como a estrutura do Exército não está preparada para fornecer alternativas a indivíduos que detenham outras competências que se especializem em função dessas áreas.

CAPITULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será realizada uma análise e discussão dos resultados obtidos da aplicação do inquérito. Tendo sido aplicados métodos da estatística descritiva, nomeadamente, a média, desvio padrão, moda, máximo e mínimo, aplicados às diferentes frequências obtidas em diferentes grupos de inquiridos, nas várias questões aplicadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O inquérito foi aplicado a uma amostra de 99 Oficiais de Infantaria dos QP, oriundos da AM, abrangendo os postos de Alferes a Coronel, cuja distribuição se verifica no gráfico 4.1, colocados em 36 diferentes UEO como podemos verificar no gráfico 4.3.

As idades dos inquiridos compreendem os 22 e os 51 anos como se verifica no gráfico 4.2.

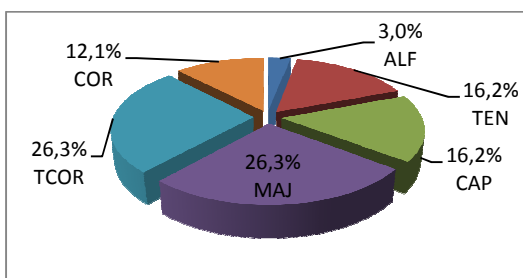


Gráfico 4.1: Distribuição da amostra por postos

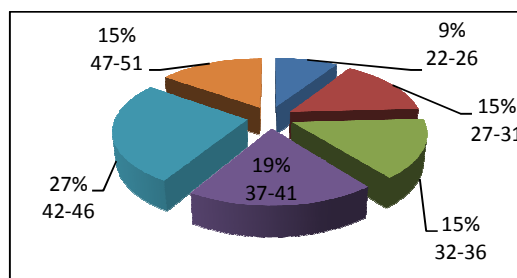


Gráfico 4.2: Distribuição da amostra por idades

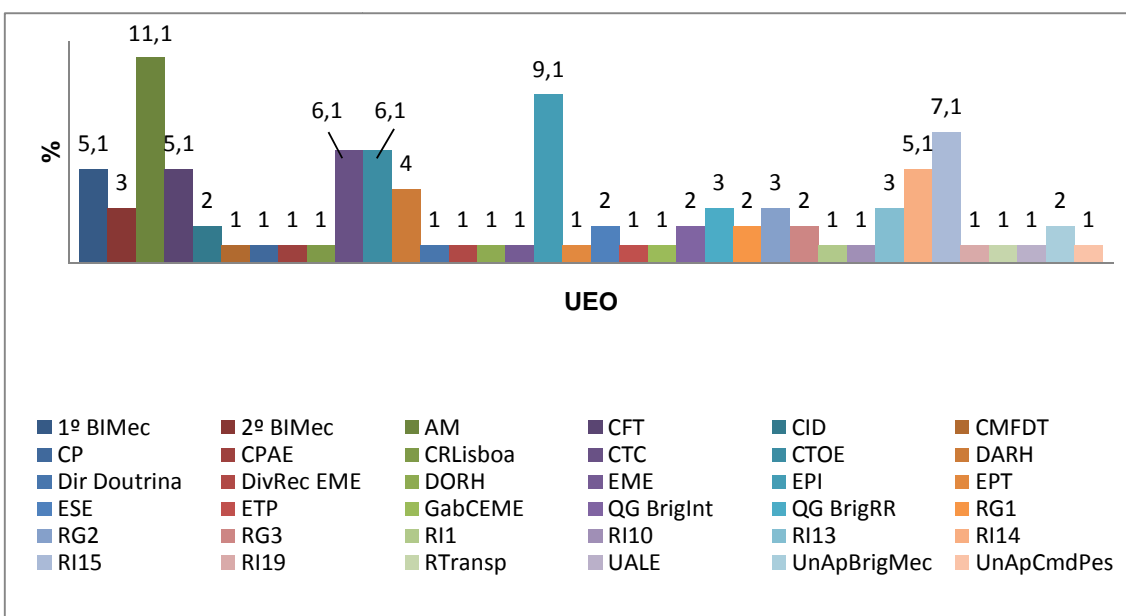


Gráfico 4.3: Distribuição da amostra por U/E/O

De todos os inquiridos apenas 9 foram forçados a escolher o curso de INF na AM, não estando incluídos indivíduos que escolheram o mesmo curso sendo a única escolha possível.

A grande maioria dos inquiridos são casados ou comprometidos (80,8%) como mostra o Gráfico 4.4 e cerca 45 (45,5%) vivem a menos de 30 km da U/E/O onde desempenham as suas funções, como se verifica o gráfico 4.5.

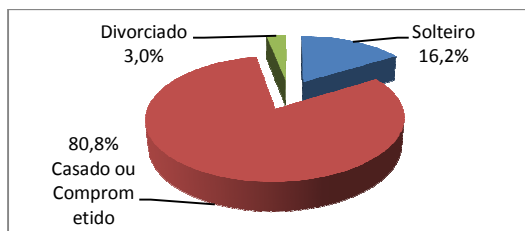


Gráfico 4.4: Distribuição da amostra por estado civil.

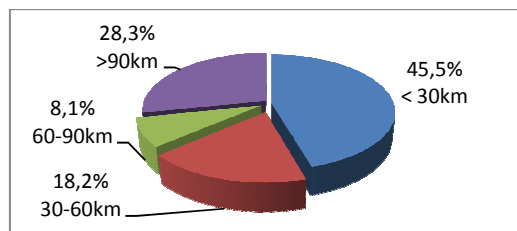


Gráfico 4.5: Distribuição da amostra por distância entre casa e U/E/O

4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta análise serão feitas referências a valores resultantes do estudo estatístico que se encontram no Apêndices I, nas Secções I.1; I.2 e I.3.

A análise será feita questão a questão, tendo por base valores referentes à totalidade dos inquiridos. No entanto, em algumas perguntas, naquelas que achamos pertinentes faremos referências a alguns valores estatísticos específicos de cada categoria, à categoria de Oficiais Subalternos, dos Capitães e de Oficiais Superiores.

Para facilitar esta análise, utilizaremos os números associados às respostas aplicadas no questionário, ou seja, (1) será equivalente a Discordo Totalmente ou Discordo Muito, (2) a Discordo, (3) a Não Discordo nem Concordo, (4) a Concordo e (5) a Concordo Totalmente ou Concordo Muito.

Começando pela afirmação n.º5, **“Os meus interesses na carreira vão ao encontro dos interesses do Exército”**, verificamos que 52 inquiridos (52,5%) responderam (4) e que outros 25 (25,3%) responderam (5) fazendo com que a grande maioria dos inquiridos respondesse positivamente. Todavia a média das respostas foi de 3,93, havendo um desvio padrão de 0,906, existindo assim algumas respostas negativas (8,1%) e respostas em (3) (14,1%). De uma maneira geral a grande maioria dos inquiridos concorda com esta afirmação.

Quanto à 6ª afirmação, **“Os interesses do Exército, relativamente a mim, são facilitadores dos meus interesses”**, com uma média de 3,16, verifica-se um decréscimo de respostas positivas (38,4%), havendo 24 respostas discordantes (24,3%) e 37 respostas sem opinião (37,4%). Foram principalmente os Oficiais Subalternos (10) e os Capitães (8) que responderam (3). Os Oficiais Superiores foram os que mais responderam positivamente (29) e negativamente (16).

Na afirmação n.º7, **As funções que tenho desempenhado ao longo da minha carreira têm correspondido às minhas expectativas**, encontramos a segunda média mais elevada com um valor de 4,07, com uma grande maioria de respostas positivas (82,8%).

Ao contrário da afirmação anterior, a afirmação n.º8, **A gestão por parte do Exército, no que diz respeito ao desenvolvimento da minha carreira, procura tirar o maior proveito das minhas potencialidades**, apresenta uma média bem mais baixa, de 2,76, através de um n.º superior de respostas negativas (48,5%), com 17 respostas (1) e com os 31 indivíduos que responderam (2) (31,3%), tendo sido esta a resposta mais dada. Tendo em conta o desvio padrão de 1,221, as respostas concordantes adquiriram algum peso (35,4%). Nas três categorias houve portanto um equilíbrio entre respostas negativas e positivas, no entanto é nos Oficiais Superiores em que há uma maior diferença.

A afirmação n.º9, **Tenho possibilidades de chegar ao topo da carreira, como oficial de Infantaria**, também apresenta uma média baixa de 2,89 pelo facto de 40,4% das respostas serem negativas, no entanto, 27 indivíduos responderam (3), tendo sido a resposta mais dada (27,3%) e 32 responderam positivamente (32,3%), reflectindo-se no desvio padrão de 1,293. Comparando as respostas negativas e as respostas positivas nas três categorias, nos Subalterno não há uma diferença relevante, nos capitães a grande maioria respondem positivamente ou em (3) e os Oficiais Superiores respondem em grande parte respondem negativamente ou em (3).

Quanto à 10ª afirmação, **Será necessário adquirir habilitações externas ao Exército, face à possibilidade da progressão da minha carreira ir até um determinado limite, que não o topo**, a média obtida foi a mais baixa, de 2,66. O desvio padrão foi dos mais elevados de 1,197. Encontram-se 19 respostas que responderam (1) e 29 que responderam (2), consistindo em 48,5% de respostas negativas. Apenas 26,3% das respostas foram positivas, com 19 respostas em (4) e 7 que responderam (5). Nesta afirmação foram os Oficiais Subalternos (42,1%) que mais responderam positivamente, enquanto nas categorias restantes responderam principalmente de forma negativa, 56,3% dos Capitães e 51,6% dos Oficiais Superiores.

Na afirmação n.º11, **As minhas colocações nas U/E/O têm-me permitido desenvolver a minha carreira, atendendo ao tipo de funções que posso desempenhar**, a média volta a subir para 3,79 e com um desvio padrão de 0,951, sendo de destacar que apenas 12,1% das respostas são negativas. Os Capitães não responderam negativamente a esta afirmação. A grande percentagem das respostas dadas é positiva (65,7%), com 47 indivíduos a responder (4) e 22 a responderem (5).

Relativamente à afirmação n.º12, **A formação da Academia Militar (incluindo TPOI) deu-me conhecimentos que são úteis para o meu desempenho ao longo da minha carreira**, a média foi muito próxima dos 4 valores, sendo de 3,98, e o desvio padrão de 0,795, foi um

dos mais baixos. A resposta (4) foi respondida 60 vezes tendo sido a mais frequente (60,6%), seguida pela resposta (5) obtida 22 vezes (22,2 %). Apenas 11 indivíduos responderam (3) e outros 6 que responderam negativamente (6,1%). A grande maioria respondeu positivamente.

A afirmação n.º13, **A minha formação ao longo da carreira permite-me realizar um leque variado de funções, pois confere-me variadas competências**, obteve também uma média elevada, de 3,97, com um desvio padrão baixo de 0,826. De destacar as respostas positivas com uma elevada frequência (83,8%), comparativamente às poucas respostas negativas (8,1%). Apenas 8 inquiridos responderam (3). Os Oficiais Subalternos não responderam negativamente a esta afirmação.

Quanto à 14ª afirmação, **A formação que recebi está adequada às funções que o Exército espera que eu cumpra**, encontramos uma média de 3,56 com um desvio padrão de 0,950, que reflecte uma ligeira subida das respostas negativas (9,1%), contudo as respostas positivas (64,7%) mantêm-se elevadas com 56 respostas em (4) e 9 em (5). De referir ainda um aumento das respostas em (3), que foram 19 (19,2%) e que também contribuíram para a subida do desvio padrão.

Na afirmação n.º15, **Sinto que existem determinados aspectos, no desempenho das minhas funções, que poderiam ter sido apreendidos durante a minha formação**, a média das respostas foi de 3,85 com um desvio padrão de 1,014, de referir a subida das respostas concordantes (70,7%) principalmente das respostas (5) respondidas por 27 inquiridos. Apenas 9 indivíduos responderam negativamente (9,1%) e outros 20 (20,2%) responderam (3).

Quanto à afirmação n.º16, **A maioria das funções que desempenho tem por base o que a minha formação considerou como secundário**, obtivemos uma das médias mais baixas de 2,83 devido às respostas negativas obtidas (44,4%) e aos 23 indivíduos que responderam (3) (23,3%), sendo que a resposta mais frequente foi a (2), por 33 indivíduos (33,3%). Contudo o desvio padrão, um pouco mais elevado, indica que existiram algumas respostas positivas (32,4%) onde 26 indivíduos responderam (4) e outros 6 que responderam (5). É na categoria de Oficiais Superiores que a moda foi igual a 2 nas outras categorias igual a 4.

A afirmação n.º17, **A avaliação de desempenho incentiva as boas práticas, valorizando os indivíduos mais capazes na promoção**, obteve uma média de 2,99 e um desvio padrão de 1,129. De referir que existe uma grande proximidade entre as respostas negativas (34,3%) e as respostas positivas (37,8%). 28 Inquiridos responderam (3). Foi na categoria dos Capitães que as respostas foram mais positivas (56,3%), enquanto nas outras categorias a moda foi 3.

Na 18ª afirmação, **As funções que desempenho dão as condições necessárias para ser devidamente avaliado**, a média obtida foi de 3,58, apresentando um desvio padrão de 1,098. Verificou-se uma frequência elevada nas respostas (5) (20,2%) e (4), que foi a mais respondida (40,4%), o que faz 60,6% de respostas positivas face aos 20,2% de respostas negativas e também a outros 20,2% de indivíduos que responderam (3). Foi nas categorias de Oficial Superior e de Capitão que se verificou mais respostas positivas, respectivamente (67,2%) e (68,8%), cujas modas foram 4, nos Oficiais Subalternos a moda já foi 3 existindo uma diferença mínima entre respostas negativas e respostas positivas.

No que diz respeito à afirmação n.º19, **A avaliação de desempenho é um instrumento de formação contínua, que me permite identificar os meus erros para melhorar a minha prestação**, a média obtida foi de 2,90 com um desvio padrão alto de 1,174. Há uma maior quantidade de respostas negativas (41,4%) e 20,2% dos inquiridos responderam (3), diminuindo assim as respostas positivas (38,4%) onde 32 indivíduos responderam (4) e outros 6 que responderam (5). Nas três categorias a moda foi 4. Contudo apenas os Oficiais Subalternos apresentam uma grande diferença entre respostas negativas (53%) e respostas positivas (26,4%), nas outras categorias a diferença é ligeira.

Quanto à afirmação n.º20, **A avaliação de desempenho tem um peso considerável no desenvolvimento da minha carreira, pois através dela o meu esforço é reconhecido**, a média obtida foi de 2,88 e o desvio padrão foi 1,109, significando que houve muitas respostas negativas (39,4%), onde 11 indivíduos responderam (1) e outros 28 que responderam (2) tendo sido esta resposta a moda. Houve também muitas respostas em (3) (28,3%) e 32 respostas positivas (32,4%). As respostas negativas foram mais marcantes nos Oficiais Superiores (39%) e nos Oficiais Subalternos (53%). Os Capitães respondem mais positivamente (50,1%) com uma moda igual a 4.

Na afirmação n.º21, **Tenho a percepção de que o meu desempenho é acompanhado de forma contínua e isso reflecte-se na minha avaliação**, a média foi de 2,95. Embora a moda nesta afirmação tenha sido 4. A frequência das respostas positivas (37) é muito próxima da frequência das respostas negativas (34). De referir que houve 14 indivíduos que responderam (1) contribuindo assim para uma média negativa. A categoria de Capitães foi a que respondeu mais positivamente (55%) a esta afirmação tendo uma média de 3,19. Enquanto nos Oficiais Superiores houve uma média de 3,00 e nos Subalternos uma média de 2,58.

No que diz respeito à afirmação n.º22, **As avaliações do meu desempenho têm reflectido o meu empenhamento na execução das minhas tarefas**, a média foi de 3,15 e um desvio padrão de 1,273. A moda foi igual a 4, respondida 30 vezes (30,3%). Houve 15 inquiridos que responderam (5), no entanto foram 32 as respostas negativas (32,3%). Esta diferença é muito superior na categoria de Capitães em que 56,3% responderam positivamente.

A afirmação n.º23, **A minha actual U/E/O tem condições para cumprir as minhas aspirações de carreira**, teve uma média de 3,71 e um desvio padrão de 1,071, tendo uma grande quantidade de respostas positivas (70,7%), tendo sido a resposta (4) a moda desta afirmação.

Na 24ª afirmação, **A função que desempenho tem correspondido às minhas aspirações de carreira**, a média obtida foi de 3,87 com um desvio padrão de 1,007, tal com a afirmação anterior, houve um grande número de respostas positivas (76,8%) tendo sido a resposta (4) a moda, respondida 51 vezes. Existindo apenas 11 respostas negativas (11,7%) e 12 respostas em (3).

Quanto à afirmação n.º25, **O Exército beneficiaria melhor do meu desempenho se realizasse outras funções**, verifica-se contrariamente às afirmações anteriores uma média mais baixa de 2,83 e um desvio padrão alto de 1,116, indicando que apesar do número significativo de respostas negativas, 37 (37,3%), houve algumas respostas positivas (25,3%), onde 17 inquiridos responderam (4) e outros 8 que responderam (5). No entanto a moda foi 3 respondida por 37 inquiridos.

Na afirmação n.º26, **Sinto que o cumprimento das minhas tarefas é importante para a minha U/E/O e para o Exército**, deparamo-nos com a média mais elevada de 4,35 e com um desvio padrão de 0,704, onde a maioria das respostas dadas foram positivas, 44 respostas em (4) e 46 respostas em (5), ou seja, 90,9% dos indivíduos inquiridos.

A afirmação n.º27, **A minha colocação actual permite manter uma relação equilibrada entre minha vida pessoal e a minha profissão**, apresenta uma média de 3,45 e um desvio padrão 1,350, o mais elevado entre todas as afirmações. Este desvio padrão é o reflexo de uma quantidade considerável de respostas negativas, 12 em (1) e 15 em (2) e também das 14 respostas em (3). No entanto foram 58 respostas positivas. É na categoria de Oficiais Subalternos que mais se verificam respostas negativas (42,1%), estas por sua vez vão gradualmente diminuindo até à categoria de Oficiais Superiores.

Finalmente, na afirmação 28, **Considero o tempo mínimo de permanência no meu posto ajustado para a próxima promoção**, obtivemos uma média de 3,62 e um desvio padrão de 1,076. As respostas dadas foram maioritariamente positivas (64,7%) com 46 inquiridos a responder (4) e 18 a responder (5), 20,2% dos inquiridos respondeu (3). A moda nas três categorias foi de valor 4

4.4 BREVES CONCLUSÕES

O valor médio obtido das respostas do total dos inquiridos foi de 3,41, como se verifica no Gráfico I.1, Apêndice I.

A média mais elevada no total dos inquiridos foi a da afirmação n.º26 cujo valor da média foi de 4,45, sendo igualmente a média mais elevada nas categorias de Oficial Superior e Oficial Subalterno, sendo a terceira mais elevada na categoria dos Capitães, indicando que a grande maioria dos inquiridos considera que as funções que por eles são desempenhadas são importantes para a sua U/E/O e para o Exército.

Contrariamente, no total dos inquiridos a média mais baixa, a da questão n.º10, com um valor de 2,66, permanecendo a media mais baixa na categoria de Oficial Superior e na Categoria de Oficial Capitão, onde os inquiridos revelam que não será necessário adquirirem outras habilitações perante uma possível estagnação na progressão. Na Categoria dos Subalternos o valor da média encontra-se nos 3,21.

No total dos inquiridos, como médias mais altas encontram-se ainda as afirmações n.º 7, 12, 13, 5, 24 e 15, cujas médias variam entre o 4,07 e o 3,85. Das médias mais baixas, a seguir à questão n.º10, foram as afirmações n.º 17, 21, 19, 9, 20, 25, 16 e 8 cujas médias variam entre os 2,99 e os 2,76 valores.

Estes valores dão indícios positivos na satisfação no desempenho de funções e na adequabilidade da formação recebida, embora tal como se verifica nas afirmações n.º 14 e 15, onde se verifica respectivamente uma descida e uma subida das média, indicando possíveis lacunas na formação.

Registam-se também indícios de uma insatisfação quanto à gestão do Exército relativamente às carreiras, havendo previsões, principalmente na categoria dos Oficiais Superiores, de que terão dificuldades em chegar ao topo da carreira.

Verificou-se ainda uma insatisfação mais acentuada, praticamente generalizada nas três categorias, quanto às afirmações que dizem respeito à Avaliação de Desempenho.

Nas afirmações restantes obteve-se médias com valores entre os 3,15 da afirmação n.º 22 e os 3,79 da afirmação n.º11 que confirmam um equilíbrio entre respostas negativas e positivas, onde as respostas discordante nem concordantes têm também algum peso.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

5.1 INTRODUÇÃO

O capítulo das conclusões tem como objectivo apresentar as reflexões finais sobre esta investigação, respondendo inicialmente às perguntas derivadas, que se apresentaram como delimitadoras desta investigação e cujas verificações das respectivas hipóteses são determinantes para a responder à Pergunta de Partida.

Findas as reflexões conclusivas serão apresentadas algumas recomendações, as principais limitações sentidas durante esta investigação e por fim, propostas para investigações futuras que se julga do interesse nesta temática do Plano de Carreira.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Procurando-se responder às perguntas derivadas, após os dados analisados, proceder-se-á à verificação das hipóteses levantadas no início desta investigação.

Relativamente à primeira questão derivada, **“A progressão na carreira que o Exército possibilita ao Oficial de Infantaria permite ao Oficial cumprir os seus interesses?”**, foi proposta a seguinte hipótese, **“O cumprimento dos interesses de carreira está dependente dos interesses organizacionais.”**

Ora, esta hipótese verifica-se. Primeiramente, porque através da análise documental realizada, verificou-se que no Exército os interesses organizacionais prevalecem perante os interesses individuais e como tal, só será possível que um indivíduo consiga cumprir com os seus interesses se os mesmos forem do interesse da organização. Esta situação está associada ao facto do Exército, como qualquer outra instituição militar, se diferenciar de outras organizações não militares, tanto pela sua própria cultura organizacional, com que o Oficial de Infantaria se identifica, bem como pela própria condição de militar e o estatuto militar estarem legislados, obrigando ao zelo pelo serviço na instituição.

No questionário aplicado verifica-se isso mesmo, através da afirmação n.º1, quando a grande maioria responde positivamente afirmando que os seus interesses vão ao encontro dos interesses do Exército e quando respondem sempre abaixo do valor médio à pergunta n.º6 que diz respeito aos interesses do Exército irem ao encontro dos seus interesses e também ao responderem negativamente à afirmação n.º8, relativa à gestão realizada no Exército no desenvolvimento das suas carreiras.

Contudo trata-se de uma realidade consciente por parte da grande maioria dos inquiridos tendo em conta que se obteve médias muito positivas na afirmação n.º7, onde as funções que têm sido desempenhadas pelos inquiridos têm correspondido às suas expectativas.

Perante a segunda questão derivada, **“Está a formação do Oficial de Infantaria adequada às funções que vai realizar ao longo da carreira?”**, desenvolveu-se a hipótese, **“ A formação está adequada para as várias funções que o Oficial de Infantaria pode desempenhar ao longo da sua carreira.”** Esta hipótese é válida mas apenas até determinado ponto.

Como se verificou no estudo estatístico dos questionários, pode-se afirmar que a formação confere um conjunto apropriado de competências que permitem desempenhar variadas funções, tendo por base a afirmação n.º13. Apesar das respostas terem sido amplamente negativas relativamente à afirmação n.º16 que considera que a maioria das funções desempenhadas tem por base o que a formação considerou como secundário, verificou-se também uma média alta, concordante, na questão n.º15 em que é considerado que determinados aspectos, no desempenho das funções, poderiam ser apreendidos na formação, verificando-se também uma média mais baixa, menos concordante, na afirmação n.º14 no que diz respeito à formação ser adequada às funções que o Exército pretende que sejam desempenhadas.

Este cenário poderá ser melhor analisado e justificado através da análise das entrevistas, onde se verificou que a formação do Oficial de Infantaria é adequada para o desempenho de funções de Comando e de EM, onde a formação está adequada aos conhecimentos técnicos e táticos, e confere todo um conhecimento generalista que permite a aquisição de um conjunto de ferramentas de apoio ao processo de decisão e que assim complementam a função de comando.

No entanto, como se verificou posteriormente, nas respostas à questão n.º4, não sendo possível que todo o Oficial de Infantaria, principalmente na categoria de Oficial Superior, desempenhe sempre funções como comandante, até porque a abrangência de funções que têm de ser desempenhadas é muito superior comparativamente às outras categorias, não se pode centrar a formação unicamente na função de comando, tal como afirmou o COR Alves. O Oficial tem que ser conhecedor de outras áreas do saber para que não seja um amador no desempenho das suas funções mas também essa formação não pode comprometer a função primordial, a de comando e a do combate, não correndo o risco de dar uma importância excessiva a outras áreas do saber. Surge aqui a uma contradição, difícil de resolver.

Através da questão n.º 2 e 3, verificou-se que a formação transmitida ao Oficial de Infantaria verifica-se mais adequada para as funções de um Subalterno e um Capitão de Infantaria pois as respectivas funções estão mais relacionadas com o comando de homens no emprego e vivência de unidades de pequeno escalão, havendo um maior envolvimento nas técnicas e táticas, onde se dá uma importância mínima a outro tipo de funções, cujo desempenho é mais acentuado na categoria de Oficial de Superior onde o contacto com as técnicas e táticas da Arma é reduzido bem como a proximidade com os Homens, exigindo uma formação que

análise diferentes áreas do saber, mas que dado o tempo disponível apenas permite uma análise generalista pouco profunda. Como se verificou através da pergunta n.º4.

Em suma podemos dizer que a formação do Oficial de Infantaria está adequada para a função de comando, para realização do ciclo de decisão, tal como afirmo o nosso TCOR Cipriano, para a realização do processo de decisão aos vários níveis e escalões, conforme o posto. Sendo uma ferramenta que pode ser aplicada em diferentes áreas e funções que tenham de ser desempenhadas. A formação, por ser generalista, possibilita realizar um enquadramento do problema no qual é necessário decidir, contudo não se mostra adequada para o desenvolvimento de outras áreas do saber, as ditas funções secundárias, que têm como missão complementar a função de comando.

No âmbito da terceira questão derivada, **“Qual a opinião do Oficial de Infantaria sobre a avaliação de desempenho realizada no Exército?”**, a hipótese n.º3, **“A avaliação de desempenho reflecte uma avaliação continua.”**, não se verifica.

A avaliação de desempenho no Exército encontra-se materializada pelo SAMME, cujas bases são a Antiguidade, o Registo Disciplinar, a Avaliação Individual e a Formação. Verificou-se, através do questionário, que o Oficial de Infantaria tem uma opinião negativa da avaliação que é feita, nomeadamente no que diz respeito à avaliação individual, através das afirmações n.º19, 20 e 21, cujas médias registadas foram na sua maioria discordantes, considerando-se que a avaliação não é contínua e que não reflecte o esforço dado no desempenho das funções. Dada esta discordância pode-se afirmar que o Oficial de Infantaria considera a avaliação realizada injusta.

Não respondendo directamente a esta questão derivada, pelas respostas dadas à pergunta n.º1 da entrevista, importa afirmar que os resultados da formação nem sempre reflectem o desempenho do Oficial na realização das suas funções, apenas podem revelar indícios do seu desempenho, tendo em conta, que por vezes pode não há uma coincidência entre os resultados da formação e as avaliações individuais. Sendo de lembrar que o peso da formação na avaliação de um Oficial tem um peso considerável, superior ao peso dado à avaliação individual, podendo mesmo alterar a Antiguidade.

Quanto à última questão derivada, **“A carreira do Oficial de Infantaria permite manter níveis de satisfação desejados pelo Oficial?”**, levantou-se a hipótese n.º4, **“A carreira do Oficial de Infantaria possibilita ao Oficial obter bons níveis de satisfação no desempenho das suas funções.”** Esta hipótese foi verificada.

Pelos resultados obtidos do questionário, de uma forma geral houve uma concordância quanto às afirmações apresentadas, através da afirmação n.º24 revelou-se alguma satisfação quanto às funções que são desempenhadas, que de uma forma geral têm correspondido às aspirações de carreira. Outro indício dessa satisfação é o facto da grande maioria, verificando-se as médias mais elevadas na afirmação n.º26, considerar que as funções que são

desempenhadas são importantes para a sua U/E/O ou para o Exército, considerando-se também como indício de satisfação nas funções desempenhadas.

Contudo, a partir da afirmação n.º27 do questionário, verifica-se que os indícios de satisfação são mais baixos no que diz respeito à relação entre a vida profissional e a vida pessoal.

5.3 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Tendo por base a validação realizada às hipóteses levantadas para as questões derivadas deste trabalho, procurou-se responder à pergunta de partida, **“Que desenvolvimento tem a carreira de um Oficial de Infantaria, face à conciliação entre os interesses organizacionais e os interesses individuais do Oficial?”**

Em qualquer organização o desenvolvimento de carreira e os planos de carreira que surgem desse desenvolvimento estão dependentes dos contractos psicológicos estabelecidos entre organização e individuo que se desenvolvem a partir de um equilíbrio de necessidades em atingir os interesses de ambos.

Numa organização militar como o Exército os interesses da instituição prevalecem aos interesses individuais, pelos motivos que já analisamos. No entanto, em troca da total disponibilidade, fruto da condição militar, o Exército oferece um desenvolvimento de carreira e estabilidade laboral.

O Oficial de Infantaria neste sentido é sujeito a um tipo de carreira, muito idêntico ao de qualquer arma no Exército. O desenvolvimento da sua carreira está dependente da conjuntura que envolve o Exército e o País, ou seja, das condições que são dadas ao Exército, bem como da formação que a Instituição disponibiliza para esse desenvolvimento, ou seja, dependente dos interesses da instituição que obrigatoriamente têm de ser cumpridos. Os interesses individuais do Oficial de Infantaria também estão dependentes da sua motivação e das metas que ele próprio procura atingir para se sentir realizado e nesse sentido está dependente dos resultados que obtêm na sua formação, da sua avaliação individual, da sua antiguidade e do seu registo biográfico, materializados na sua avaliação de mérito.

É a formação que acaba por ser determinante nessa avaliação de mérito, podendo mesmo influenciar a antiguidade, e neste sentido permitir ao Oficial desenvolver mais rapidamente a sua carreira, ser promovido primeiro que os outros e assim ter mais margem de escolha nas possibilidades que a instituição oferece. A formação a que o Oficial de Infantaria é sujeito está adequada para função de comando, técnica e táctica, a de combate e de EM, para os diferentes escalões, contudo nem todos os Oficiais de Infantaria terão sempre a possibilidade de exercer sempre essas funções, que fazem parte das condições de promoção, havendo uma rotatividade dessa função, tendo que desempenhar outras funções que abordam diferentes áreas do saber, para as quais a formação foi generalista, não permitindo desenvolver prováveis interesses individuais na carreira que podem ser benéficos para a instituição.

No que diz respeito à avaliação de desempenho verifica-se que esta não acompanha o esforço diário no desempenho das funções, ou seja, não é contínua. O que nos leva a afirmar que a avaliação de mérito de um militar é na prática determinada pelos resultados da formação, que apenas nos dá indícios do desempenho e das capacidades de um indivíduo.

Pela análise feita verifica-se que na carreira do Oficial de Infantaria é possível obter níveis de satisfação altos, que permite afirmar que é possível atender a alguns dos interesses individuais, cumprindo com os interesses organizacionais, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho de funções e pelo conhecimento de como são importantes para as U/E/O e para o Exército.

Pode-se portanto afirmar que o plano de carreira do Oficial de Infantaria permite conciliar interesses individuais com interesses organizacionais, contudo o desenvolvimento de carreira está praticamente dependente da formação que é ministrada ao Oficial de Infantaria cujos resultados vão limitar ou proporcionar possibilidades para atingir os seus objectivos.

Contudo a formação que é proporcionada não permite desenvolver outras áreas que podem ser produtivas em mais interesses da instituição e do indivíduo.

A Avaliação de desempenho, materializada na avaliação de mérito, que vai permitir o desenvolvimento da carreira, está, como já foi referido, dependente da formação, não acompanhando adequadamente o desempenho de um indivíduo nas suas funções.

5.4 REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Seria importante a existência de um órgão de aconselhamento que tivesse um papel activo, que conhecendo os interesses da instituição, acompanhasse as carreiras no sentido de aferir os interesses dos militares e aconselhá-los em determinadas escolhas, dando a conhecer uma perspectiva mais real da carreira ao militar. Existe uma Sub-Secção de Estudos e Aconselhamento na Secção de Gestão de Carreiras da RPM da DARH, que teria essas funções. Neste sentido, poderiam ser os CASE a desenvolver esse tipo de funções de aconselhamento, tendo em conta que existe uma maior proximidade dos CASE com os militares, do que a DARH onde está tudo centralizado. Neste caso o Conselho da Arma de Infantaria poderia aconselhar nas carreiras do Oficial de Infantaria, sendo uma forma de estabelecer um equilíbrio e de satisfazer tanto os interesses organizacionais bem como os interesses dos militares.

Tendo por base estudos do EM, como o realizado em Abril de 2000, desenvolver alternativas de carreira, que permitissem desenvolver a carreira noutras áreas do saber de forma mais profunda e especializada que apoiem convenientemente quem exerce as funções de comando. Seria portanto uma forma de melhor aproveitamento de competências, beneficiando a instituição e aumentar o índice de satisfação e motivação dos Oficiais aumentando o número

de possibilidades nas suas carreiras. Neste sentido seria necessário rever o EMFAR, as NNCMQP e reestruturar a formação da instituição.

Para uma avaliação conveniente do Oficial seria também benéfico retirar algum peso da formação na avaliação de mérito e aumentar o da avaliação individual, se esta for realizada de forma justa, tendo por base, como referiu o nosso General Lisboa, uma correcta formação dos avaliadores.

5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante a realização da investigação o grande obstáculo encontrado resumiu-se à recolha das informações, nomeadamente os questionários, em grande parte devido às solicitações dos militares questionados por causa das suas funções e também pela total falta de interesse neste tipo de trabalhos.

O número de páginas disponibilizadas também se revelou um grande entrave para a redacção de este trabalho. Julgando-se por isso que seria mais produtivo para este tipo de investigações um maior número de páginas permitidas.

5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para investigações futuras seria interessante realizar um estudo, através de dados práticos que podem ser recolhidos na DARH, que analise a relação entre resultados da formação e os resultados da avaliação individual, ou seja, um estudo que analise uma relação entre a formação e o desempenho de funções.

Seria também interessante continuar os estudos já existentes sobre as alternativas de carreira, investigar a viabilidade da existência de diferentes tipos de carreira.

BIBLIOGRAFIA

- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (3.^a ed.) Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B. da, Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (5.^a ed.). Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Carrilho, M. (1985). *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Séc.XX: Para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa: Imprensa nacional - Casa da Moeda, E. P.
- Ceítal, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências, In Caetano, A., & Vala, J. (3.^a ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 325-355). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações* (8.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas S.S.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e; Cabral-Cardoso, C. (2004) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 261/2009 (2009). Diário da República, 1.^a Série, de 28 de Setembro, n.º188, pp.6957-6958.
- Decreto-Lei n.º200/1993 (1993). Diário da República, 1.^a Série-A, de 3 de Junho, n.º129, pp.2983-2985 – CASE: Composição, Competências e Funcionamento dos Concelhos das Armas e Serviços Exército.
- Decreto-Lei n.º 59/2009 (2009). Diário da República, 1.^a Série, de 4 de Março – Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Despacho n.º43/CEME/95 (1995). Exército, 22 de Fevereiro – Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). A Avaliação de Desempenho, In Caetano, A., & Vala, J. (3.^a ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw Hill de Portugal.
- Gameiro, M. (1996). Os recursos humanos da Defesa Nacional dos anos 2000. *Nação e Defesa*, 80, 57-75.
- Hill, M. M., Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Lei n.º11/89 (1989). Diário da República, 1ª Série, de 1 de Junho, n.º125, pp.2096-2097 – Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.
- Lei Orgânica n.º1-A/2009 (2009). Diário da República, 1ª Série, de 7 de Julho, n.º129, pp.4344(2)-4344(9) – Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas.
- Lei Orgânica n.º1-B/2009 (2009). Diário da República, 1ª Série, de 20 de Julho, n.º138, pp.4541-4550 – Lei da Defesa Nacional.
- Lisboa, A. (1995). A Administração dos Recursos Humanos no Exército. A Informação, Veículo de Gestão Participada. TILD do CSCD 1994/95. Lisboa: IESM.
- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas, In Caetano, A., & Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Nunes, v., & Vala, J. (2007). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, In Caetano, A., & Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 119-149). Lisboa: Editora RH.
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento de Carreira Profissional, In Caetano, A., & Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 421-441). Lisboa: Editora RH.
- Perreti, J.M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 1246/2002 (2002). Diário da República, 1ª Série-B, de 7 de Setembro, n.º207, pp.6298-6340 – Regulamento de Avaliação de Mérito do Militar do Exército.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica* (1.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, A. (Coord.) (2006). *Das Competências à Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da AM*. Lisboa: CPAE & AM.
- Teixeira, E. (Coord.) (2000). *Carreiras dos Militares do Quadro Permanente do Exército. Uma perspectiva Teórica Conjectural*. Lisboa: Divisão de Pessoal, EME.
- Vieira, G. B. (2001). Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz? *Nação e Defesa*, 98, 33-48.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Neves (2001) pode-se entender cultura organizacional como um sistema de relações sociais, no qual se impõem determinadas regras, que constituem um padrão de comportamentos e pensamentos. “A cultura é vista como um sistema de padrões cognitivos apreendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade” (Neves, 2001, p.449).

Desta forma o mesmo autor resume cultura organizacional nas seguintes características, “uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas; socialmente desenvolvida, apreendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais; composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis; em que o núcleo de base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que todos os outros chamam de valores; que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa; que contribui para a definição da identidade organizacional; com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional; alterável, embora não de um modo fácil; com influência directa e indirecta no desempenho organizacional; e uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade” (Neves, 2001, p.451).

Pode-se portanto afirmar que a cultura organizacional, sendo ela um conjunto de valores e regras comuns, que definem determinados comportamentos, dentro de uma organização, constitui uma base que é partilhada por todos elementos de uma organização e com a qual todos se identificam e contribuem. Neste sentido é esta partilha que faz com que indivíduos com interesses próprios contribuam para os interesses organizacionais.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) seguindo o pensamento de Donnadieu (1986), consideram cultura como o meio orientador das escolhas individuais e colectivas, no sentido em que essas escolhas vão convergir, num mesmo sentido e num mesmo método, pois assenta em normas e valores próprios que são interiorizados por todos os colaboradores. Consideram-na como “um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuo” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.169).

Portanto, considera-se cultura organizacional como uma identidade da própria organização, onde um grupo de indivíduos partilha um conjunto de valores comuns, contrapondo-os com

grupos externos. “Perante esta realidade, o sujeito ou se adapta e se identifica com os valores que governam o grupo – encontrando assim a sua identidade social – ou se marginaliza (é marginalizado) ou sai da Empresa” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.180).

Através desta identidade organizacional comum, cada indivíduo vai reforçar o sentimento de pertença a esse mesmo grupo, à organização, desenvolvendo a partir de uma identidade social do grupo, com valores próprios, a sua própria identidade social tomando os valores do grupo como seus. O indivíduo assim identifica-se com a organização e com o próprio trabalho que realiza (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

Em suma, a cultura organizacional através de um processo de socialização permite que um indivíduo se integre numa determinada organização, criando-se uma relação de ajustamento que tem em vista a satisfação de objectivos individuais e objectivos organizacionais. Neste aspecto constatamos que a cultura tem um papel importante pois permite que um indivíduo adquira valores e crenças da organização, tomando-os como fazendo parte da sua própria identidade, permitindo assim uma convergência de objectivos, mantendo-se um equilíbrio¹⁰.

A instituição militar, como o Exército, e como outra qualquer instituição, também possui uma cultura própria. Segundo Silva (2006), tendo por base Van Maanen e Schein (1976), a instituição militar caracteriza-se por uma cultura organizacional forte tendo em conta que todos os elementos a ela pertencentes interiorizam e cumprem um conjunto de normas que orientam toda a sua conduta adoptando os comportamentos desejados pela instituição. “Para a Instituição Militar a Cultura envolve assim o culto dos valores, dos ritos, da tradição histórica, da sua simbologia, que dão corpo aos pressupostos básicos que orientam os seus elementos a perceber, pensar e agir em situações de paz e de guerra” (Silva, p.43, 2006).

Se atendermos que todo o processo de integração e de socialização numa organização consiste numa forma de aculturação tal como foi afirmado por Nunes e Vala (2007), isto é, sendo a integração numa organização uma forma de socialização, consistindo num processo de interiorização da cultura organizacional podemos dizer que, no que diz respeito às organizações militares, o processo de socialização actua de forma eficiente (Silva, 2006).

Podemos concluir que a cultura organizacional sendo um padrão de valores e de conduta próprios, que cria numa organização uma identidade própria com que cada “trabalhador” se identifica, permite que os diversos interesses individuais desses trabalhadores convirjam em interesses comuns, nos interesses organizacionais.

Na instituição militar a conduta e os valores praticados seguem uma longa tradição histórica, que são diariamente exigidos e adoptados pela instituição, por serem inerentes da condição militar, e que por estar também legalmente prevista, permite que essa partilha dos valores da

¹⁰ Mantém-se um equilíbrio organizacional onde cada trabalhador recebe recompensas por troca da sua contribuição à organização. As prestações dos trabalhadores manter-se-ão ao nível exigido se a recompensa for proporcional ao esforço do indivíduo, sendo a partir dessas recompensas que a organização mantém a sua existência, mantendo as contribuições suficientes. (Chievenato, 2004)

cultura da instituição seja feita de forma directa ou indirecta entre todos os elementos da organização militar, como se tratasse de algo inevitável. Por esta mesma razão podemos afirmar que se trata de uma cultura organizacional forte e muito eficaz (Silva, 2006).

APÊNDICE B

MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação é um conceito que pode ser aplicado em diversas ciências humanas e compreendido de diversas perspectivas, sendo normal a existência várias definições (Cunha et al. 2004).

Os mesmos autores dizem que a partir dessa variedade conseguimos reunir um conjunto de elementos comuns que podem caracterizar o conceito de motivação. O primeiro relacionado com as forças exercidas sobre o indivíduo que o estimulam a realizar determinada acção ou a adoptar determinada atitude, sendo a estimulação; outro será o comportamento adoptado pelo indivíduo, a acção e o esforço; o prolongamento no tempo do comportamento motivado, persistência; e ainda o reforço da acção realizada, a recompensa.

Em suma poderemos resumir que motivação envolve a existência de um estímulo que faz um determinado indivíduo actuar com um determinado comportamento para obter algo, que poderá ser reforçado de forma positiva ou negativa.

Numa organização, “ o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objectivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução” (Neves, 2001, p.260).

Vários estudos, a nível organizacional, com vista a compreensão de estas necessidades resultaram de problemáticas sobre o desempenho individual e a produtividade (Neves, 2001).

Segundo Neves (2001) o comportamento de cada um no seu trabalho é influenciado por muitas variáveis, contudo pode-se facilmente resumir a relação entre motivação e o trabalho através da seguinte equação, $\text{Desempenho} = f(\text{aptidão} \times \text{motivação})$. Através desta equação o autor defende que nem sempre os problemas de desempenho de um indivíduo no seu trabalho não têm origem na motivação. Por vezes o problema poderá ter origem na falta de aptidão para a realização de uma determinada tarefa.

No estudo do desempenho individual não importa apenas determinar o que permite um indivíduo obter determinados resultados no desempenho das suas tarefas, importa também analisar o que determinou o esforço dispendido na realização de essas tarefas para obter esses resultados (Neves, 2001).

Como se verificou anteriormente a motivação é um conceito que pode ser estudado de diferentes perspectivas, o que dá resultado a diferentes estudos e teorias. Ora segundo Neves (2001) podemos organizar essas teorias de acordo com três critérios, permitindo agrupar teorias que se centram no objecto da motivação, ou seja as teorias que defendem que cada indivíduo se motiva através de critérios internos, constituídos por necessidades que se procuram satisfazer, a que o autor chama de teorias de conteúdo, outros estudos que se

baseiam na forma como se exprime a motivação no comportamento de um indivíduo, que questionam o como e por que objectivos as pessoas se motivam, defendendo que um indivíduo opta por uma determinada alternativa existindo assim uma determinada racionalidade nessa opção, desenvolvendo-se assim as teorias de processos, e ainda também podendo-se agrupar os estudos que analisam os objectivos e os reforçadores do comportamento motivacional, ou seja, o estudo do porquê da manutenção do comportamento motivacional, dando origem às teorias de resultados.

Relativamente à teoria de conteúdos, Neves (2001) afirma que um indivíduo age de acordo com as necessidades que procura satisfazer, ou seja, essa satisfação é um fim em si mesmo. Uma vez satisfeito o indivíduo deixa de estar sob tensão e não é estimulado a adoptar um determinado comportamento.

Maslow (1954) na teoria da hierarquia das necessidades, tal como diz o próprio nome hierarquizou as necessidades que o ser humano procura satisfazer, definindo necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Estas necessidades são motivadoras enquanto não forem satisfeitas. Uma vez atingido um determinado nível mínimo de satisfação numa das necessidades, desenvolve-se outro patamar de necessidade a satisfazer (Neves, 2001).

Tendo em conta que este trabalho é do âmbito das carreiras e como tal está direccionado para a realização de um trabalho dentro de uma organização, Neves (2001) afirma que a teoria de Maslow implica que as necessidades de natureza social e de realização podem funcionar como motores para o desempenho de um indivíduo nas tarefas que desempenha. Este tipo de necessidades podem variar de pessoa para pessoa e logo esse desempenho será igualmente diferente (Neves, 2001).

Herzberg (1966) sugere a teoria dos factores motivadores e higiénicos, onde define um conjunto de factores externos a um indivíduo, considerados os factores higiénicos, cuja verificação ou não levam respectivamente à não insatisfação ou à insatisfação por parte dos indivíduos. São portanto um conjunto de factores que evitam a insatisfação, que influenciam o comportamento de um indivíduo. Os factores são as condições de trabalho, as políticas de gestão de uma organização e as relações interpessoais (Neves, 2001).

Outro conjunto de factores, são os factores intrínsecos, os que são realmente motivadores, dizem respeito ao conteúdo das tarefas a desempenhar, que produzem um efeito de satisfação duradouro e que realmente aumentam a produtividade no desempenho de tarefas. Trata-se de factores como a realização e reconhecimento como a responsabilidade e crescimento, factores que se assemelham com os níveis superiores da teoria de Maslow (Neves, 2001).

Das teorias de processos pode-se retirar a Teoria da Tarefa Enriquecida que de acordo com Neves (2001) considera que o conteúdo das tarefas, que um indivíduo tem que desempenhar, influencia a sua auto-estima e a forma como são valorizados os resultados do seu trabalho, isto

é, se o conteúdo dessas tarefas for rotineiro e simples o desempenho desse indivíduo será baixo. Esta teoria parte do princípio que um indivíduo será superiormente motivado se as suas tarefas forem complexas, interessantes e desafiadoras.

Neves (2001), tendo por base Lawer (1994) considera que os indivíduos que desenvolvem tarefas que consideram enriquecedoras desenvolvem uma relação entre fazer bem um trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal e auto consideração, tendo em conta que a tarefa desempenhada deve ser concebida para que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo que faz, e que os resultados desse esforço se não forem importantes será pouco provável que o indivíduo se sinta motivado a desempenhar bem as suas tarefas. Existirá um melhor desempenho se se incluírem conteúdos que valorizem e dignifiquem socialmente a tarefa.

Esta teoria considera portanto que a auto-realização, e como tal, a motivação para o desempenho das suas tarefas por parte de um indivíduo surge quando recebe um *feedback* positivo de que o seu trabalho individual foi bem feito, sendo-lhe reconhecido a importância e o significado do seu trabalho (Neves, 2001).

A teoria da fixação de objectivos é um exemplo das teorias de resultados. Segundo Neves (2001), esta teoria diz-nos que a predefinição de objectivos, são tidos como motivadores no desempenho, na medida em que o esforço dispendido para alcançar esses objectivos são considerados forças motrizes que impulsionam determinado comportamento e como tal são considerados motivadores de uma acção.

Em jeito de conclusão, para este trabalho vamos definir motivação, como um elemento intimamente ligado à satisfação que um indivíduo tem no desempenho das suas tarefas, tendo em conta que o mesmo recebeu um estímulo que conseqüentemente levou à adopção de um determinado comportamento que tem em vista essa satisfação.

Esse estímulo, como força que impele um determinado comportamento, está ligado à necessidade de cumprir objectivos individuais, enquadrados numa determinada organização, cumprindo assim simultaneamente objectivos organizacionais. São os estímulos de necessidade de realização e de reconhecimento social pelo esforço aplicado no desempenho das tarefas que motivam uma melhor prestação.

Essa necessidade de realização e reconhecimento pode consistir num desenvolvimento de carreira, sendo então um indivíduo motivado para um melhor desempenho, tendo em vista esse mesmo desenvolvimento sem o qual não estará satisfeito. Por sua vez, essa satisfação individual pode levar a uma satisfação organizacional, porque os interesses de uma organização são atingidos pelo cumprimento dos interesses individuais que a organização possibilita serem atingidos.

APÊNDICE C

ORGÃO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRECÇÃO DE PESSOAL

No que diz respeito às carreiras aos Oficiais do QP, encontra-se na orgânica da DARH, na RPM subunidades responsáveis pela gestão das mesmas, a Secção de Gestão das Carreiras Militares e a Secção de Gestão de Oficiais.

O desenvolvimento de uma carreira está relacionado com o desempenho de diferentes tarefas e ocupação de diferentes cargos, consoante o posto a que se é promovido, de acordo com a entrevista realizada ao TCOR INF Neves, a SGCM de acordo com o que são os interesses da instituição procura gerir os interesses individuais de cada militar, fazendo convites para o desempenho de determinados cargos ou funções de forma a determinar quais são as intenções de cada um. Ou seja, procura-se atender aos interesses dos indivíduos que tenham intenção de ocupar um determinado cargo, cuja vaga tenha surgido, desde que satisfaçam os requisitos mínimos, estipulados pela instituição.

Neste nível, o nosso TCOR diz que se tem em consideração aquilo a que se pode denominar de “tarefas gerais”, ou seja, funções que podem ser desempenhadas por diferentes indivíduos, onde se coloca um indivíduo que cumpra a função mas que queira estar colocado na unidade, isto é, dá-se preferência a quem se disponibilize a exercer essa função.

Quando se trata de uma “tarefa crítica” prevalece o critério do melhor candidato, independentemente se é o indivíduo mais interessado para a desempenhar.

Em suma, a política adoptada pela DARH procura adequar a gestão realizada aos interesses das pessoas, sendo que, é sempre prioridade salvaguardar os interesses do Exército, procurando sempre que possível fazer coincidir ambos, caso contrário, os objectivos institucionais são sempre garantidos. Neste caso, temos por exemplo as colocações, com a não existência de indivíduos interessados para determinado cargo.

Neste aspecto não devemos esquecer que esta gestão também se encontra legislada pelas NNCMQP, citando-se o número 1 do Artigo 1.º Finalidade e Âmbito de Aplicação, “As Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes (NNCMQP) destinam-se a regular a nomeação e colocação dos militares dos quadros permanentes (QP) nas unidades, estabelecimentos e órgãos (U/E/O) do Exército, de acordo com o disposto no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e com as necessidades do Exército, tendo como objectivo o preenchimento dos lugares previstos nos quadros orgânicos (QO) ...”

Os princípios das nomeações e colocações reflectem bem como a gestão por parte da DARH procura salvaguardar os interesses do Exército e sempre que possível atendendo aos interesses individuais, como se verifica no Artigo 12.º das NNCMQP, e de acordo com o

EMFAR¹¹, sendo eles os seguintes, manter permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; satisfação das necessidades de serviço; garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira; aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida; e a conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço.

Uma das máximas que a DARH tem procurado implementar, tem sido “o homem certo no lugar certo e no momento certo”. Citando o nosso TCOR Neves, o “Exército procura colocar nas suas funções, pessoas que sejam capazes para desenvolver essas funções mas pretende também que essas pessoas estejam nas condições para as realizar com um patamar de satisfação pessoal que lhes permita fazer um bom trabalho.”

Este objectivo de acordo com TCOR Neves enfrenta algumas limitações. A primeira está relacionada com o facto de o Exército funcionar com um sistema de colocações regulamentado onde os militares estão ligados a determinadas guarnições, ou seja, não podemos impor constantemente que um individuo permaneça em deslocamento. No entender no nosso TCOR o aspecto geográfico das colocações são um entrave à máxima que referimos anteriormente.

Outro limite está relacionado com o desempenho de determinadas tarefas que são obrigatórias para se ser promovido, logo tem de existir uma rotatividade nessas funções, é o exemplo das funções de comando. Não há batalhões para todos os Tenentes-Coronéis, por exemplo. Logo a pessoa certa não poderá permanecer na função indefinidamente.

O conhecimento sobre um indivíduo também é impeditivo, visto que a informação que se pode recolher sobre qualquer militar limita-se ao que está presente no seu processo, limitando assim a possibilidade de se poder concluir realmente se um indivíduo é o certo para determinado cargo.

Num sistema aberto de colocações, colocando uma pessoa onde se quisesse, seria o sistema ideal para fazer frente às necessidades do serviço. Contudo, a baixa satisfação de cada indivíduo iria reflectir-se no desempenho das funções, prejudicando-se os interesses da instituição. Tendo em conta que o Exército não tem essa capacidade financeira, obrigatoriamente tem de atender sempre que possível aos interesses individuais.

Neste sentido o nosso TCOR Neves afirma o que o Exército, não tendo a capacidade para compensar um sistema aberto, procura manter uma satisfação do pessoal oferecendo a possibilidade de um desenvolvimento de carreira, atribuindo louvores e condecorações, possibilitando uma carreira equilibrada para as vidas pessoais para que não se desenvolvam dificuldades de satisfação pessoal.

Quanto aos interesses individuais, um indivíduo não pode procurar manter uma função durante toda a sua carreira. Quando se opta por uma carreira no Exército tem-se um leque variado de funções que temos de desempenhar o que impossibilita ser-se demasiado selectivo quanto

¹¹ Ver Artigo 133.º Colocação dos Militares do EMFAR.

aquilo que se quer fazer. O nosso TCOR reforça ainda, dizendo que é impossível estar-se apenas disponíveis a funções específicas até porque como oficial do Exército recebe-se uma determinada formação que prepara para variados tipos de missões e como tal a própria instituição espera receber um retorno desse investimento, não permitindo que um indivíduo se especialize no que se considera um nicho dentro das funções que tem de desempenhar.

Estes interesses individuais diferem, por um lado tem-se indivíduos, tal como afirma o nosso TCOR Lages, que preferem seguir uma “carreira regional”, perto da família, e por outro lado indivíduos que se sacrificam desempenhando cargos com maior responsabilidade ou risco e isso pode reflectir-se na avaliação que é feita de um indivíduo.

Como se viu anteriormente, no enquadramento legal, cada função está relacionada com um determinado cargo que por sua vez é atribuído a determinado posto. O progredir na carreira está relacionado com a realização de diversas funções nos diferentes postos através da promoção.

Ora a SGO, de acordo com o nosso TCOR Lages, tem como tarefa elaborar todos os processos de promoção para todos os militares da categoria de Oficiais. Esta tarefa processa-se sempre mediante a existência de vacaturas para que possa ocorrer essa promoção.

Para qualquer promoção são realizadas listas, listas de promoção¹², que incluem todos os militares que reúnem todas as condições, previstas no EMFAR, para serem promovidos. Cabe aos CASE elaborarem essas listas. O papel da DARH nesta situação é recolher toda a informação disponível para a facultar ao Concelho da Arma, sendo da responsabilidade da DARH verificar se as Condições Especiais foram cumpridas, cabendo ao Conselho verificar as condições gerais, tal como se verifica respectivamente no EMFAR¹³ e no Decreto-Lei nº 200/1993 de 3 de Junho¹⁴.

Mais especificamente na promoção por escolha, a lista de promoção tem por base a FAMME, e tal como vem patente na NEP do Comando de Pessoal, com o objectivo de permitir aos CASE a elaboração das listas de promoção por escolha que são elaboradas de acordo com o RAMME e são disponibilizadas para consulta aos militares que serão apreciados para a promoção, com o intuito de serem verificadas e corrigidas possíveis incorrecções.

Após a data limite, nunca ultrapassando os 15 dias, é elaborada então uma lista dos militares em apreciação de acordo com a metodologia regulamentada no RAMME. Essa lista será então avaliada pelo CASE e actuará mediante as suas competências previstas no Artigo 20.º do RAMME (ANEXO T). As listas elaboradas pelos CASE são entregues aos serviços do AGE sendo posteriormente levada a despacho ao CEME que irá homologar a lista, ou seja, a lista será aprovada e as promoções ocorrerão seguindo a ordem dessa lista mediante o número de vagas existentes e que vão surgindo.

¹² Ver Artigo 184.º Listas de Promoção do EMFAR.

¹³ Ver ponto 3 do Artigo 60.º do EMFAR.

¹⁴ Artigo 2.º Competências do mesmo Decreto-Lei

Segundo o nosso TCOR não recaí sobre a SGO decidir quem é promovido, mas sim num decisor, que se vincula num conjunto de números e em diplomas legais e também conforme as necessidades institucionais. Em suma, a SGO prepara todo o processo de promoção que vai permitir o decisor aprovar a promoção.

Como vimos, a promoção de indivíduos segue sempre uma determinada ordenação e neste sentido o TCOR Neves acrescenta que a promoção enquanto mecanismo não tem em vista desempenhar uma tarefa, isto é, a procura de um determinado perfil, do indivíduo certo para uma determinada tarefa não impulsiona o mecanismo de promoção. A busca de um perfil é realizada num conjunto de indivíduos que já foram promovidos e que dessa forma já detêm o posto para ocupar o cargo. Portanto um indivíduo com um perfil adequado para um determinada tarefa se não se estiver graduado ao posto que o possibilita ser nomeado para essa tarefa, não a poderá ocupar nem será promovido se não cumprir as condições necessárias e se não existir uma vaga para o respectivo posto.

APÊNDICE D

ESTATUTO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) entrou em vigor com o Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro. Este Decreto-Lei, tal como se encontra referido no próprio documento, teve em vista a definição de um regime estatutário para os militares das forças armadas, sendo um desenvolvimento legislativo previsto na Lei de Defesa Militar e das Forças Armadas (LDNFA) aprovada a 29 de Outubro de 1982 com a Lei n.º 29/82 de 11 de Dezembro¹⁵, como se verifica no artigo da mesma Lei, Artigo 27.º Condição Militar, o ponto 1 diz que “a definição das bases gerais do estatuto da condição militar, incluindo nomeadamente os direitos e deveres dos militares e os princípios orientadores das respectivas carreiras, compete à Assembleia da República.” O ponto 2 do mesmo artigo, prevê que a “legislação referente aos oficiais, sargentos e praças das Forças Armadas, no quadro definido pelo estatuto da condição militar, será aprovada mediante decreto-lei.”

Do Artigo 27.º, mais precisamente do ponto 1, deve-se ter em conta a definição das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) que viria acontecer com a aprovação da Lei das BGECM, Lei n.º 11/89 de 1 de Junho. Esta Lei vem determinar algumas indicações relativas à carreira dos militares e ao desenvolvimento das mesmas através do Artigo 11.º e 12.º, que se encontram no Anexo L.

Seria portanto o ponto 2, já referido, que viria a prever a realização do EMFAR, sendo este documento um desenvolvimento mais profundo e pormenorizado das BGECM.

No entanto a Lei que aprova o EMFAR, anteriormente referida seria aperfeiçoada com o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho¹⁶.

Neste documento vemos uma clara intenção de adaptar este Estatuto às circunstâncias da altura, como podemos verificar na seguinte citação do respectivo documento, “segundo a linha de modernização que resultou da última revisão constitucional, o novo EMFAR procura adaptar-se às reformas em curso, designadamente à expansão do novo conceito de serviço militar assente no voluntariado, e compatibilizar alguns aspectos do estatuto da condição militar com outras alterações, entretanto ocorridas, no âmbito da macroestrutura das Forças Armadas e da racionalização dos efectivos militares”.

¹⁵ Alterada pelas Lei n.º 41/83, de 21 de Dezembro; Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto; Lei n.º 113/91, de 29 de Agosto; Lei n.º 18/95, de 13 de Julho; Lei Orgânica n.º 3/99, de 18 de Setembro; Lei Orgânica n.º 4/2001, de 30 de Agosto e Lei Orgânica n.º 2/2007, de 16 de Abril.

Posteriormente a Lei n.º 29/82 de 11 de Dezembro, com as respectivas leis de alteração é revogada através do Artigo 49.º Norma Revogatória, da Lei Orgânica n.º 1 -B/2009, de 7 de Julho que Aprova a Lei de Defesa Nacional.

¹⁶ Com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho; Lei n.º 25/2000, de 23 Agosto; Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25 de Agosto; Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto; Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março; Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro; Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro; Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de Outubro; Lei n.º 34/2008, de 23 de Julho e Decreto-Lei 59/2009, de 04 de Março.

Sendo um dos principais objectivos, citando novamente o mesmo documento, “reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas. São exemplos de alguns desses mecanismos o estabelecimento de tempos máximos de permanência em alguns postos da hierarquia militar, a exclusão da promoção por efeito de ultrapassagens, durante certo período, por um ou mais militares da mesma antiguidade, a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar após ter completado 55 anos de idade e ainda a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma”.

No EMFAR a primeira referência que remete à carreira de qualquer militar encontrasse no Livro I, Parte Geral, na alínea a do Artigo 25.º Outros Direitos, onde encontramos que o militar tem o direito “a ascender na carreira, atentos os condicionalismos previstos no presente Estatuto, e à progressão no posto, nos termos do respectivo estatuto remuneratório”.

Como já foi anteriormente referido a progressão na carreira de qualquer militar, e como tal de qualquer Oficial de Infantaria, está intimamente ligada à progressão na hierarquia, pelos vários postos. No EMFAR essa relação vem claramente delineada no Artigo 27.º Carreira Militar, carreira esta que é definida como “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”.

Da definição anterior verificamos que a cada posto hierárquico corresponde o exercício de cargos e funções próprias. Segundo o Artigo 33.º Cargos Militares, verifica-se no ponto 1 a definição de cargos como “lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas.” São portanto os “lugares de trabalho” previstos nos quadros especiais. Por exemplo Comandante de Pelotão.

No artigo seguinte, Artigo 34.º Funções Militares considera-se como funções militares “as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. Classificando-as no ponto 2 deste mesmo artigo como funções de Comando; de Direcção ou Chefia; de Estado-Maior e de Execução.

Previsto para os Oficiais do QP do Exército estão os cargos funções dispostos no Artigo 237.º Cargos e Funções, que nos diz o seguinte, ponto 1, que “aos oficiais do Exército incumbe, designadamente, o exercício de funções de comando, estado-maior e execução nos comandos, forças, unidades, serviços e outros organismos do Exército, de acordo com os respectivos postos e quadros especiais, bem como o exercício de funções que ao Exército respeitam nos quartéis-generais ou estados-maiores de comandos de forças conjuntas ou combinadas e ainda noutros departamentos do Estado.”

E no ponto 2, “Os cargos e funções específicos de cada posto são os previstos nos regulamentos e na estrutura orgânica dos comandos, forças, unidades, serviços e órgãos do

Exército, bem como na estrutura de outros organismos e departamentos, nacionais e internacionais, exteriores ao Exército.”

Devemos ainda ter em conta outro artigo, o Artigo 39.º Competência e Responsabilidade, no qual, podemos sublinhar a correspondência de cada função a um determinado nível de competência. Este artigo diz-nos que “a cada militar deve ser atribuída competência compatível com o nível de responsabilidade inerente às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificação exigidos para o seu eficiente desempenho.”

Em suma, segundo o EMFAR, pode-se afirmar que dentro dos condicionalismos legais a progressão na carreira é um direito de qualquer militar. Essa progressão, e no fundo a carreira do militar, resume-se à progressiva ocupação dos vários postos, à medida que se sobe na hierarquia. Essa hierarquia de postos, na categoria de Oficiais, encontra-se claramente descrita no Artigo 129.º Categoria de Oficiais, número 3, que se encontra no Apêndice C, no Quadro C.1.

Não se pode ainda, esquecer que cada cargo, característico de cada posto, exige um determinado nível de competência, que deverá ser maior quanto maior for a responsabilidade do exercício das funções que o cargo exige, que por sua vez será igualmente maior consoante mais elevado for o posto na hierarquia¹⁷. Como se verifica no Artigo 108.º Militares do QP, no ponto 3, “ao militar dos QP é cometido o exercício de funções características do posto e quadro especial a que pertence, tendo em atenção as qualificações, a competência e a experiência profissional reveladas e o interesse do serviço.”

Relativamente à carreira de um militar dos QP, encontra-se neste estatuto, mais especificamente no Artigo 125.º Princípios, onde se encontram os princípios pelos quais se deve orientar o desenvolvimento de uma carreira. Estes princípios encontram-se no Anexo D.

Com o artigo seguinte, Artigo 126.º Desenvolvimento de Carreira, o EMFAR define desenvolvimento de carreira como, “promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas.”

O ponto 2 do mesmo artigo afirma ainda que “o desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.”

Como já foi referido, a cada posto são atribuídos cargos e funções próprias. Cada militar para ocupar esse posto deverá possuir as qualificações necessárias para o desempenho dos vários cargos e funções e neste sentido cada cargo e respectivas funções exigem um determinado nível de competência e de qualificação para que sejam correctamente desempenhadas.

¹⁷ Ver ponto 2 do artigo.º28

Esta a qualificação e a competência é obtida através da formação, e este aspecto também vem previsto neste documento. Ora o Artigo 72.º Princípios da Formação Militar, o número 1 diz que “a formação militar, instrução e treino, doravante designados por formação militar, visam continuar a preparação do militar para o exercício das respectivas funções e abrangem componentes de natureza técnico - militar, científica, cultural e de aptidão física.” De acordo com o Artigo 73.º Formação Militar, a formação materializa-se nas seguintes práticas formativas, cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico.

É ainda importante referir que a formação é contínua, tendo em conta que ela é ajustada a cada posto, como se verifica no artigo anterior no número 2 do Artigo 72.º que diz, “As Forças Armadas propiciam aos militares, oportuna e continuamente, formação militar continua adequada às capacidades individuais e aos interesses da própria instituição.”

Podemos, portanto aqui afirmar que a carreira do militar é um percurso paralelo com um percurso formativo, sendo implícito nos princípios que anteriormente vimos, que a formação tem em vista a preparação do militar, no sentido de obter as competências e qualificações necessárias no seu desempenho, promovendo o seu desenvolvimento, consoante as necessidades da instituição, e ao mesmo tempo, tem em vista a promoção e por sua vez a progressão na carreira, preparando para as funções inerentes ao cargo do próximo posto. Prepará-lo para a responsabilidade no exercício da sua autoridade a que tem direito e que está prevista na sua posição hierárquica¹⁸.

No que diz respeito aos Oficiais do QP, devemos ainda acrescentar que a formação e por sua vez o desenvolvimento de carreira é um dever e um direito, como podemos ver respectivamente, no ponto 1 do Artigo 114.º Deveres Específicos onde se lê, “O militar deve dedicar-se ao serviço com toda a lealdade, zelo, competência, integridade de carácter e espírito de bem servir, desenvolvendo de forma permanente a formação técnico - militar e humanística adequada à sua carreira e assegurando a necessária aptidão física e psíquica.”

E como podemos ver no Artigo 116.º Acesso à Categoria, “O militar tem direito a aceder aos postos imediatos dentro da respectiva categoria, segundo as aptidões, competência profissional e tempo de serviço que possui, de acordo com as modalidades de promoção e as vagas existentes nos respectivos quadros especiais.” e no Artigo 117.º Formação, “O militar tem direito a formação permanente adequada às especificidades do respectivo quadro especial, visando a obtenção ou actualização de conhecimentos técnico - militares necessários ao exercício das funções que lhe possam vir a ser cometidas.

Ao acto de progredir na carreira chamamos de promoção, que de acordo com o Artigo 48.º Promoção, número 2 consiste na “mudança para o posto seguinte da respectiva categoria. O Artigo 49.º Modalidades de Promoção diz-nos que a passagem ao posto seguinte pode

¹⁸ O ponto 1 do Artigo 26.º Hierarquia diz-nos que “a hierarquia militar tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei.”

acontecer através de 5 modalidades, Diuturnidade¹⁹, Antiguidade²⁰, Escolha²¹, Distinção²² e A Título excepcional²³. Sendo que as duas últimas modalidades ocorrem fruto de condições muito especiais, enquanto as restantes, são as que por norma ocorrem numa progressão de carreira “normal” dentro das quais apenas a segunda e a terceira ocorrem mediante vacatura.

Para que um indivíduo possa ser promovido deverá satisfazer determinadas condições, tal como está determinado no Artigo 55.º Condições de Promoção, exige o cumprimento das Condições Gerais, que de acordo com o Artigo 56.º, que consistem no cumprimento dos respectivos deveres; no exercício com eficiência das funções do seu posto; ter qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas para o posto imediato; e ter a aptidão física e psíquica adequada.

E o cumprimento das Condições Especiais, previstas no Artigo 60.º, abrangendo os seguintes itens, o tempo mínimo de permanência no posto; o exercício de determinadas funções ou desempenho de determinados cargos; a frequência de curso de promoção com aproveitamento; a prestação de provas de concurso; e outras condições de natureza específica.

A promoção dentro da categoria Oficiais, no Exército, processa-se nas modalidades, previstas no Artigo 216.º Promoções, tendo em cada posto determinados tempos mínimos, que se encontram indicados no Artigo 217.º Tempos Mínimos. Existe ainda, de acordo com o Artigo 218.º Cursos de Promoção, cursos que constituem condição especial de promoção. A informação destes três artigos encontra-se conjugada no Anexo M, na Tabela M.1.

Resumindo, verifica-se que a carreira de um militar é indissociável da sua progressão na hierarquia militar através da promoção pelos vários postos. A promoção por sua vez pode ocorrer por diferentes modalidades.

Cada posto tem as suas funções específicas, que para serem desempenhas, exigem um determinado nível de responsabilidade e competência, que só se obtém com uma formação qualificada e ajustada ao posto, permitindo um desempenho correcto do militar. Desta forma processo de promoção ao posto imediato exige, como vimos, determinadas condições para que ocorra a promoção. Nessas condições exige-se a preparação e a experiência necessária para que se possa ocupar um cargo do posto imediato.

Vimos também que o desenvolvimento da carreira se rege por princípios, que se encontram no Anexo N, que têm vista a igualdade de oportunidades, o aproveitamento eficaz dos recursos humanos e a satisfação dos militares. Contudo estes princípios estão subjugados às

¹⁹ Artigo 50.º Promoção por Diuturnidade, EMFAR

²⁰ Artigo 51.º Promoção por Antiguidade, EMFAR

²¹ Artigo 52.º Promoção por Escolha, EMFAR

²² Artigo 53.º Promoção por Distinção, EMFAR

²³ Artigo 54.º Promoção a Título Excepcional, EMFAR

necessidades da instituição, nomeadamente a disponibilidade dos quadros orgânicos, cujo preenchimento encontra-se igualmente legislado²⁴.

Ainda nas disposições gerais do EMFAR, fazemos ainda referência à avaliação de desempenho, que neste documento surge, ainda no mesmo livro, no Título VII Avaliação. Ora, no Capítulo I Avaliação de Mérito, através do Artigo 80.º Modo e Finalidades, podemos dizer que o objectivo da avaliação de mérito consiste numa correcta gestão de pessoal, gestão esta, no que diz respeito às carreiras, de acordo com o ponto 1 do mesmo artigo, gere a Formação e aperfeiçoamento, Promoção e o Exercício de funções, que são respectivamente as alíneas b), c) e d) do mesmo ponto do Artigo 80.º.

É de referir que de acordo com o Artigo 80.º essa avaliação tem por base uma avaliação individual, do currículo do militar, sendo referente a todas as actividades e funções desempenhadas pelo militar, como está disposto no ponto 2 do mesmo artigo.

Segundo o Artigo 200.º Finalidade, a avaliação tem como objectivo, além das finalidades previstas no Artigo 80.º, “apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respectiva fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de mais elevado nível de responsabilidade.”

No que diz respeito à avaliação de mérito o EMFAR dispõe de artigos referentes aos princípios e a disposições relativas à periodicidade da avaliação e sobre o avaliador. São artigos muito gerais relativamente à avaliação prevista, dado que este documento está direccionado para as FA, incidindo de forma muito resumida no Ramo Exército, existindo para este feito outro documento, como se verifica no ponto 3 do Artigo 80.º que nos diz, “ As instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito são regulamentadas, para cada ramo, por portaria do MDN, sob proposta do CEM respectivo.”

²⁴Ver Artigo 133.º do EMFAR.

As nomeações e colocações vêm mais pormenorizadamente legisladas nas Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes (NNCMQP).

APÊNDICE D

REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO

De acordo com este documento legal, o RAMME, aprovado pela Portaria nº361-A/91, de 30 de Setembro, tal como estava previsto no Artigo 86º do EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei nº34-A/90, de 24 de Janeiro, cujo teor diz-nos que “as instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito serão regulamentadas, para cada ramo, por portaria do MDN, sob proposta do CEM respectivo.”

Nesta portaria vinha já patente a intenção, tal como vem indicado na portaria do MDN, Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro, aprovando o actual RAMME, de que “a avaliação constitui uma importante fonte de dados para o planeamento da administração dos recursos humanos, que a elege como sector de assessoria da sua gestão, devendo ser orientada por objectivos claros e flexíveis, contribuindo decisivamente para a adequação dos meios disponíveis aos objectivos estabelecidos, devendo apoiar-se na componente avaliação do mérito e privilegiar os bons desempenhos. A eficiência da avaliação e a sua credibilidade dependem, fundamentalmente, da importância que lhe reconheçam os avaliadores e do sentido de justiça e objectividade nela postos.”

O novo RAMME surge da entrada em vigor do novo EMFAR, e das disposições relativas á ordenação dos militares das FA fruto da promoção por escolha, previstas na Portaria n.º 21/94, de 8 de Janeiro, patentes no Anexo O.

As alterações feitas no regulamento tiverem como objectivo, citando novamente o mesmo, “criar mecanismos que impeçam alterações bruscas na antiguidade relativa dos militares, sem que se inviabilize a natural ascensão dos mais aptos aos postos mais elevados dentro das respectivas categorias, e possibilitar uma mais correcta e justa avaliação do mérito individual de cada um que, no estrito cumprimento dos princípios estatutários, salvaguarde os superiores interesses do Exército e os legítimos interesses dos militares.”

Assim desta forma o RAMME cumpre o número 3 do Artigo 80.^{o25} do EMFAR, como se verifica no Artigo 1.º Objecto, sendo o RAMME, constituído por um conjunto de normas que vai instituir o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (SAMME).

Este sistema é aplicado aos militares dos QP, em efectividade de serviço, tal como é indicado no Artigo 2.º, estando os objectivos respectivo regulamento e as finalidades do sistema em questão delineados respectivamente no Artigo 3.º Objectivos e no Artigo 4.º Finalidade, que vêm no Anexo P.

²⁵ “As instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito são regulamentadas, para cada ramo, por portaria do MDN, sob proposta do CEM respectivo.” (ponto 3 do Artigo 80.º do EMFAR)

De acordo com Artigo 5.º Bases o RAMME considera que as bases do SAMME são as seguintes. A Formação, que tem em conta o curso de ingresso no QP, no caso dos oficiais de interesse para este trabalho, o curso da AM; os cursos de promoção, que no mesmo caso são o CPC e o CPOS; e ainda os cursos de qualificação e especialização²⁶.

A Avaliação Individual é outra base deste sistema, tendo em vista, como se verifica no ponto 3 do mesmo artigo, “valorar as acções, comportamentos e resultados do trabalho observados no desempenho de cargos, funções ou execuções de tarefas de que o avaliado foi incumbido, face aos padrões instituídos neste Regulamento como modelo das actuações reais, e traduz-se no preenchimento de uma ficha de avaliação individual (FAI).”

O Registo Disciplinar que recolhe toda a informação relativa a louvores, condecorações, punições e penas.

E a Antiguidade a que diz respeito ao tempo de permanência no posto, que é devidamente quantificado a partir da data do documento oficial de promoção.

Facilmente, pela análise do que até aqui já foi referido, percebemos que este sistema tem uma influência considerável na carreira de um militar, pois vai avaliar o indivíduo tendo em conta as bases que acabamos de referir, atribuindo-lhe um determinado valor e por sua vez um determinado mérito que vai, como vamos perceber de seguida, determinar o seu desenvolvimento de carreira e por sua vez influenciar o seu plano de carreira.

Mais do que procurar mostrar o teor do RAMME, o que contem e o que trata cada artigo, será mais produtivo para este trabalho procurar explicar, de forma resumida, como é que este documento põe em funcionamento o SAMME.

O sistema em estudo, de acordo com o Artigo 15.º Documentação, apoia-se nos seguintes documentos, produtos finais da aplicação do RAMME, são a FAI, a FB e na FAMME.

A FAI de acordo com as disposições do Capítulo II Avaliação Individual é preenchida pelos avaliadores. O Artigo 16.º Ficha de Avaliação Individual prevê que a FAI seja constituída por 12 caixas, previstas no ponto 5 do artigo em questão. Cada caixa tem determinados factores a avaliar, igualmente previstos no mesmo artigo, sendo 16 factores ao todo, correspondentes a 16 códigos.

A responsabilidade de preencher as respectivas caixas varia, bem como os factores que devem ser preenchidos consoante a categoria do avaliado. Estes condicionalismos estão claramente definidos no mesmo artigo.

A cada factor a avaliar é atribuído um nível de 1 a 5, salvo algumas excepções também previstas neste artigo. A cada nível é atribuída uma frase descritiva, que define o mesmo, tal como se verifica no ponto 9 deste artigo.

²⁶ Cursos definidos para o efeito, por despacho do CEME. (ponto 2 do Artigo 5.º Bases do RAMME)
Os respectivos cursos encontram-se no Anexo Q.

De acordo com o ponto 10 do artigo 16.º são atribuídos coeficientes a cada factor a avaliar, excepto os factores do código 11 e 12 que de acordo com o ponto 7, não são quantificáveis. Os coeficientes em questão encontram-se no Anexo R, na Tabela R.1.

Esta quantificação entre níveis e coeficientes vai permitir realizar uma média ponderada prevista no ponto 11 do mesmo artigo.

Após o seu preenchimento a FAI terá todo um tratamento previsto nos pontos 2, 3 e 4 do Artigo 16.º do RAMME.

De acordo com o ponto 3 do Artigo 17.º Ficha Biográfica, “a FB regista o currículo do militar no tocante à identificação, antiguidade, colocações, cargos desempenhados, funções exercidas, registo disciplinar, habilitações militares resultantes de cursos de formação, promoção, qualificação e especialização, habilitações civis e aptidão física.” Em suma podemos dizer que consiste num resumo da carreira de um indivíduo.

De acordo com o mesmo artigo a sua elaboração é obrigatória para militares do QP, sendo a responsabilidade de a realizar pela primeira vez pela U/E/O onde o militar está colocado, sendo enviada um exemplar ao órgão de administração e direcção de pessoal do Exército. É também da responsabilidade da U/E/O do militar de a actualizar, tendo também que fazer chegar essa actualização ao órgão de administração e direcção de pessoal.

Sendo de destacar o ponto 7 deste artigo, diz que a FB é remetida à U/E/O do militar em questão para que possa ser revista pelo titular e autenticada pelo Comandante, tendo em vista a elaboração das listas de promoção por escolha.

O último documento, senão o mais importante, é a FAMME, esta ficha recolhe toda a informação dos documentos anterior e, com se verificou no ponto 1 do Artigo 18.º Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército, ela resulta de um tratamento quantitativo, de valores de 0 a 20, de todos os dados resultantes das bases²⁷ do SAMME.

Este documento só é elaborado para auxiliar os CASE para a promoção por escolha, ou seja, para a promoção a MAJ e a COR, tal como o disposto no ponto 2 do Artigo 18.º, e para outros efeitos de acordo com o ponto 3 do mesmo artigo.

A promoção por escolha exige que seja feita uma lista de promoção de apoio ao CASE, que de acordo com o ponto 10 do Artigo 18.º, é elaborada essa lista, por quadro especial e posto, segundo uma metodologia própria. O mesmo artigo diz que, a FAMME obedece a diferentes metodologias para diferentes âmbitos que correspondem às bases do SAMME, como se verificou nos pontos 4, 5, 6 e 7 do artigo em questão, fazendo respectivamente, disposições quanto à metodologia na formação, na avaliação individual, no registo disciplinar e na antiguidade.

²⁷ Artigo 5.º Bases do RAMME

Relativamente à formação²⁸ devemos ter em conta, no caso dos oficiais do QP, o curso de ingresso nos QP, e os cursos de promoção, calculando-se uma média ponderada, numa escala de 10 a 20 valores até às centésimas, tendo em conta determinados coeficientes previstos na tabela que se encontra no Anexo R, na Tabela R.2. A cada curso de qualificação é ainda atribuída à mesma média valores, no caso do CEM, na promoção a Coronel é atribuído mais 1 valor, e noutros cursos de qualificação²⁹, 0,3 valores, que não são acumuláveis para outras promoções.

Quanto à avaliação individual³⁰, referimo-nos às FAI, os valores de cada FAI, calculados através da média ponderada, como vimos anteriormente, são multiplicados, cada um deles por 4 e convertidos numa escala de 4 a 20 valores. Sendo que as FAI, para os oficiais, no posto de CAP e TCOR têm um coeficiente de 2 e as demais coeficiente de 1.

Na promoção por escolha a MAJ apenas diz respeito as FAI no posto de ALF, TEN e CAP. Na promoção a COR as FAI de MAJ e TCOR.

No que diz respeito ao registo disciplinar³¹ a FAMME procura quantificar em pontos, convertidos numa escala de 0 a 20 valores, somando ou subtraindo pontos de acordo, respectivamente com os louvores e com as penas e punições. A referida pontuação encontra-se esplanada no Anexo S, na Tabela S.1 e na Tabela S.2. A pontuação obtida, corresponde cada ponto a 0,1 valores que são somados ou subtraídos à base de 10 valores, nota a atribuir se não houver louvores nem punições.

A antiguidade³² é quantificada atribuindo 0,15 valores a cada 30 dias de permanência no posto, cumprido assim o disposto no ponto 5 do Artigo 5.º do mesmo regulamento.

Após, todas as bases terem sido devidamente quantificadas, a cada uma delas é atribuída um coeficiente, consoante a posto a promover, para o cálculo da média final, como se verifica na Tabela S.3 do Anexo S.

A elaboração da lista a enviar aos CASE tem uma metodologia própria. Os militares são dispostos por ordem decrescente das suas médias obtidas da FAMME. Desses resultados é calculada uma média e o respectivo desvio padrão. O cálculo destes dois indicadores vai permitir constituir 3 grupos. Um grupo superior dos militares ordenados, cuja média da FAMME é superior à soma da média das respectivas FAMME e o desvio padrão, podendo ocorrer ultrapassagens se esse valor for superior, no mínimo, 0,3 valores, aos valores dos militares precedentes.

Um grupo inferior de militares ordenados, cuja média da FAMME é inferior à subtracção da média das respectivas FAMME pelo desvio padrão.

²⁸ Ponto 4 do Artigo 18.º do RAMME

²⁹ Anexo Q

³⁰ Ponto 5 do Artigo 18.º do RAMME

³¹ Ponto 6 do Artigo 18.º do RAMME

³² Ponto 7 do Artigo 18.º do RAMME. Ver também os artigos 29.º, 30.º, 175.º, 176.º, 177.º, 180.º e 181.º do EMFAR.

Sendo então criado um grupo intermédio ordenado, de militares cujas médias das FAMME têm valores que os coloque entre os dois grupos anteriormente referidos.

Será portanto criada uma lista que vai então ser enviada aos CASE para que estes possam de acordo com o ponto 11 do mesmo artigo, elaborar “a lista de promoção por escolha e as propostas de preterição dos militares que considerem não satisfazer, neste âmbito, as condições gerais de promoção, após o que são devolvidos ao órgão de administração e direcção de pessoal do Exército.

A este respeito, o papel do CASE está previsto no Capítulo VI, no Artigo 20.º Atribuições, que se encontra no Anexo T. Da mesma forma para o órgão de administração e direcção de pessoal do Exército, no Capítulo V, no Artigo 19.º Atribuições.

APÊNDICE F

ENTREVISTAS SOBRE A FORMAÇÃO

F.1 - GUIÃO DA ENTREVISTA

Questão 1 - A formação tem um peso considerável numa carreira militar, é através dos resultados obtidos nela que o Oficial terá a possibilidade de se destacar e puder desenvolver a sua carreira com sucesso.

Poderemos afirmar que desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?

Questão 2 - O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado à formação, preparando e habilitando o militar para o desempenho das funções dos cargos que vai ocupar.

Enquanto director de uma das fases desse percurso formativo contínuo, quais são os objectivos da formação de que é responsável?

Questão 3 - São nos postos de Subalterno e no posto de Capitão que existe um maior contacto com os homens, sendo principalmente desempenhadas funções de comando de tropas, enquanto, nos postos seguintes o espectro das funções que podem ser realizadas é mais variado.

Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os “técnicos” da Arma?

Questão 4 - “As funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis.” (Vieira, 2001, p.48)

Face a uma grande variedade de funções que podem ser desempenhadas, considera que as diferentes áreas que podem ser abordadas são um factor que dificulta todo o planeamento da formação?

Questão 5 - A formação do Oficial está essencialmente direccionada para o comando de tropas, como função principal, contudo são outras tarefas, “secundárias”, que devido à conjuntura actual, são igualmente determinantes no dia-a-dia, do âmbito do apoio, administrativo e logístico que são mais frequentemente desempenhadas do que as funções de comando.

Tendo em conta que as suas funções influenciam a formação do Oficial de Infantaria, e por sua vez o seu desenvolvimento de carreira, considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?

F.2 - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

Entrevistado: TCOR INF Cipriano

Funções: Director do Curso de Infantaria da AM

Local: Lisboa, AM

Data: 22JUL10, 9H30

Questão 1 - A formação tem um peso considerável numa carreira militar, é através dos resultados obtidos nela que o Oficial terá a possibilidade de se destacar e puder desenvolver a sua carreira com sucesso.

Poderemos afirmar que desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?

Eu acho que sim. No que diz respeito ao sucesso, é necessário saber distinguir o sucesso na classificação e o sucesso no que diz respeito aos ensinamentos e às competências que o aluno adquiriu que muitas vezes elas não se reflectem nos testes teóricos da avaliação enquanto alunos. O aluno adquiriu determinadas competências e por vezes não tem a capacidade depois, perante provas escritas, de mostrar que adquiriu essas competências.

Por vezes a culpa não é só dele, a prova escrita pode estar mal elaborada e não consegue validar correctamente se o aluno adquiriu essas competências ou não. No entanto, entendo que a formação e os objectivos que constam nessa formação são fundamentais para o desempenho da função como Oficial.

É nas escolas de formação, na AM, na Escola Prática, no IESM através dos cursos de qualificação, onde os militares, designadamente os de Infantaria, que adquirem competências, ganhando ferramentas que lhes permitirá, no desempenho de uma função, desempenha-la correctamente. Caso contrário, se o pessoal não adquire essas competências durante o período de formação anda muitas das vezes sem rumo. Não quer dizer que não venha a desempenhar as funções bem, mas deve fazer com muito mais dificuldade porque não faz uso dessas ferramentas que deveria ter aprendido. Ora, quem adquiriu essas ferramentas e que depois assim o queira utiliza-las, quando estiver nos QP a desempenhar as suas funções, garantidamente que vai desempenhar bem as suas funções. Cada um deve fazer um esforço e ver que ferramentas aprendeu, ver qual delas é que pode aplicar para desempenhar uma determinada função. Se assim for, mantendo sempre esta postura ao longo da sua carreira, garantidamente que um individuo terá sucesso no desempenho das suas funções.

Muitas vezes um aluno adquire determinadas competências, só que quando está a ser avaliado durante a formação não consegue demonstrar ao avaliador que adquiriu essas competências e

por norma, essas competências são validadas através de testes teóricos e por isso é que é importante fazermos exercícios práticos e realizar uma avaliação contínua durante os trabalhos das aulas e no nosso caso da AM, nos exercícios finais, em que os alunos são postos à prova para demonstrar algumas competências, pelo menos as de alguns alunos.

Portanto, nem sempre o camarada que tem menos sucesso, no termo da classificação escolar, significa que depois vai desempenhar mal as suas funções, porque ele conseguiu adquirir as competências, não conseguiu foi, demonstrar através de testes teóricos.

Poderá acontecer o inverso, um indivíduo que em termos de aproveitamento escolar teve bastante sucesso, e por isso tem uma maior probabilidade de dominar essas competências e desempenhar bem as suas funções. Os primeiros de curso por norma são bons profissionais, contudo há excepções, porque realmente adquiriram as competências, mas nem sempre assim acontece. Um indivíduo pode ser um bom aluno mas um mau executante porque adquiriu as competências mas tem alguma dificuldade em contexto real aplicar essas competências, o que acontece esporadicamente. Aqueles que designamos de maus alunos dão indícios que não controlam as competências, só que, por vezes tal pode não ser verdade, porque apesar de não ter sido capaz de demonstrar essas competências na avaliação teórica, depois de formado vem-se revelar um excelente profissional e muitas vezes melhor ou igual ao n.º 1.

Questão 2 - O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado à formação, preparando e habilitando o militar para o desempenho das funções dos cargos que vai ocupar.

Enquanto director de uma das fases desse percurso formativo contínuo, quais são os objectivos da formação de que é responsável?

Enquanto Director de Curso da Infantaria estou um pouco esvaziado de objectivos. Em Concelho Académico estivemos a discutir o regulamento da Academia e fiz realçar isso mesmo. Enquanto director de curso mantenho um contacto informal entre o Comandante da AM e a Escola Prática e principalmente com o 4º ano do curso de Infantaria manter uma preocupação com o desempenho dos alunos e tentar, por uma segunda via, porque os alunos estão inseridos no Corpo de Alunos, interceder pelos alunos de Infantaria. Eu desempenho mais a função de regente das unidades curriculares de Tática de Infantaria, que tem sido por norma o director dos cursos de Infantaria e como regente destas unidades curriculares a minha grande preocupação é que realmente em termos de competências que vocês venham a adquirir, que é esse o meu grande objectivo, não é que vocês aprendam exactamente a tática de Batalhão ou Companhia, porque isso são ferramentas que utilizo para atingir outros objectivos muito mais importantes que é a vossa capacidade de tomar decisões.

Quando chegarem ao Tirocínio, aí sim, vão aprender Tática de Pelotão, Técnicas e Procedimentos de Pelotão e saber desempenhar isso na perfeição e depois vão ter cursos de qualificação como o CPC e o CPOS que vos vão a habilitar a desempenhar funções, no

primeiro caso, como Cmdt's de Comp e Oficial de EM de Bat e no segundo caso vai habilitar-vos para serem Cmdt's de Bat e Oficiais de EM de Brigada. Por isso a seu tempo vocês vão ter de saber a Companhia e o Batalhão.

Aqui nas Táticas de Infantaria utilizo o escalão Bat e o escalão Comp como ferramentas, como um acesso para atingir determinadas competências que são aquelas que eu já vos falei, que é, ter capacidade de decidir, fazer o ciclo da decisão, observar, orientar, decidir e agir. Isto é o fundamental é vocês terem a capacidade de analisar um problema, olhar para o problema e saberem analisá-lo, saberem interpretá-lo, e saber tomar decisões correctas.

A utilização do Bat e Comp como ferramentas também trás todas as vantagens para vocês se começarem a familiarizar com os conceitos tácticos, até porque o vosso objectivo imediato é encaminhar-vos para que seja Subalternos de Infantaria, terminando esse objectivo com o Tirocínio. Compreendemos que qualquer Cmdt a qualquer nível tem que perceber as missões e as tarefas e as intenções até dois escalões acima, porque se eu sou Cmdt de Pelotão o meu escalão acima é a Comp e dois acima é o Bat. Por isso é importante interpretar as decisões e os conceitos do Bat.

Questão 3 - São nos postos de Subalterno e no posto de Capitão que existe um maior contacto com os homens, sendo principalmente desempenhadas funções de comando de tropas, enquanto que, nos postos seguintes o espectro das funções que podem ser realizadas é mais variado.

Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os “técnicos” da Arma?

Claro que são. Por minha experiencia, os postos que mais me realizei foi nos postos de Subalterno e no posto de Capitão. São realmente nestes postos em que nos realizamos mais porque estamos em contacto com a massa humana, em contacto com os homens e porque planeamos e executamos e vemos a execução e controlamos tudo.

Quando se chega a Capitão mais antigo, aquele nível de Capitão que pertence ao EM ou a Oficial Superior passamos a ser oficiais de apoio à decisão dos nossos superiores hierárquicos e entramos noutra patamar. Esporadicamente um ou outro Oficial Superior tem a sorte de comandar uma força, comandar homens, comandar os batalhões e continua próximo dos homens, mas também é um patamar diferente porque não se está tão perto dos homens como está um Capitão e os Subalternos que conhecem perfeitamente os seus homens e que lidam com eles diariamente. O Cmdt Bat apesar de ser um escalão em que ainda se lida com homens, há um maior distanciamento, porque se um Cmdt de Bat souber comandar, na minha óptica, lida mais com os Capitães e nem se quer lida com os Subalternos, deve ter o cuidado de se fazer sentir próximo dos Subalternos e dos Soldados, mas com quem ele deve interagir é com os seus Capitães e por aí seguir a hierarquia.

Realmente o posto no qual há a possibilidade de estar mais perto do Soldado e em que o Soldado sente que essa proximidade identifica-se, é efectivamente o posto de Capitão e dos de Subalterno.

Questão 4 - “ As funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis.” (Vieira, 2001, p.48)

Face a uma grande variedade de funções que podem ser desempenhadas, considera que as diferentes áreas que podem ser abordadas são um factor que dificulta todo o planeamento da formação?

Não. Sou da opinião que todas elas complementam a função de comando do Oficial do QP, mas temos é que nunca perder a linha do Norte que é precisamente a função de combate, a acção de comando.

Nós somos formados para comandar e em última circunstância em ambiente de guerra, de combate, é essa a nossa vocação.

Para o Oficial comandar tem que saber dominar todo um outro conjunto de saberes e é na parte de gestão porque temos de gerir recursos humanos e recursos materiais para tomar conta, temos a parte da diplomacia que é fundamental, basta olhar para as FND's onde temos Oficiais nos teatros em que têm de saber dialogar com as partes que lá estão, têm de lá ter o seu conhecimento de diplomacia e têm de ter a noção perfeita de que a guerra é a última alternativa após ter escutado a diplomacia e a negociação. Portanto, são importante todas essas ferramentas que envolvem e constituem a nossa formação.

O que acontece infelizmente é que, se nos descuidamos, e tem acontecido com muita frequência, é que começamos a inverter as prioridades, muitas das vezes estamos preocupados com a parte da diplomacia e com outras áreas do saber do que a arte da guerra e a arte da guerra é para mim a parte fundamental. Eu como director de curso de Infantaria acho que as unidades curriculares do curso, que realmente nos caracteriza são as tácticas e as unidades curriculares do armamento e tiro e de técnicas de tiro, e isso é que vos tornar o vosso saber para vocês se tornarem Oficiais do Exército que em última circunstância para fazerem a guerra. Tudo o resto são acções complementares na nossa formação que parecendo que não nos ajudam muito na acção de comando, para a tomada de decisão. O decisor tem de ser culto, no sentido de ter domínio sobre diversas áreas do saber, tem de ser um bom gestor, um bom diplomata, tem de ser um bom historiador, tem de ser muita coisa.

Durante a Academia, muitas vezes perguntamos porque é que temos de ver esta matéria, se um oficial do quadro nunca vai utilizar isto. Ora, isto tudo é uma forma de ginástica, tal como um atleta tem que treinar, são ginásticas mentais que nós inconscientemente quando estamos a tomar decisões utilizamos e que posteriormente através desses raciocínios lógicos nos

vamos socorrer. Eu sou muito a favor de um perfil de formação que a minha geração teve, mais ligados às ciências exactas do que ligado à área das ciências sociais, pois as ciências exactas têm uma grande capacidade, desenvolvem a capacidade de raciocínio lógico, enquanto que actualmente têm uma formação mais direccionada para as ciências sociais, que no meu tempo eram poucas as cadeiras dessa matéria e no meu entender tínhamos algum défice e agora não que são muitas e acho que se passou do 8 para o 80 e as ciências exactas e o raciocínio lógico são essenciais para a tomada de decisão na componente militar, arranjar raciocínios lógicos, saber pegar num problema e analisá-lo por partes e tratá-lo separadamente, por fases. Seria fundamental arranjar um ponto de equilíbrio.

Questão 5 - A formação do Oficial está essencialmente direccionada para o comando de tropas, como função principal, contudo são outras tarefas, “secundárias”, que devido à conjuntura actual, são igualmente determinantes no dia-a-dia, do âmbito do apoio, administrativo e logístico que são mais frequentemente desempenhadas do que as funções de comando.

Tendo em conta que as suas funções influenciam a formação do Oficial de Infantaria, e por sua vez o seu desenvolvimento de carreira, considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?

Eu acho que estas funções secundárias não são autónomas da função principal, nem a função principal consegue realizar-se sem as funções secundárias. O comandar implica que um individuo seja um diplomata, seja um gestor, que tenha de saber a parte administrativa, saber a parte logística... Isso é que faz um Cmdt.

Um Cmdt não é saber só táctica e saber dar ordens, isso é muito redutor. Ele tem que obrigatoriamente de executar as funções secundárias, ou seja, essa função primária de que tu falas, o comandar, é o somatório de todas essas funções secundárias, ao fim ao cabo, não são coisas separadas. No seu conjunto elas formam a função de comandar.

Se não saberes ser um gestor, dominar a parte logística, a parte administrativa, a parte diplomática... Não és garantidamente um bom comandante.

Essas funções secundárias são subsistemas do sistema principal que é a arte de comandar.

Um Cmdt de Regimento para ser um bom Cmdt tem de ser um bom gestor de recursos materiais, tem que saber que meios tem para dar vida à unidade, tem que ser um bom gestor de recursos humanos, tem de ser diplomata porque todos os dias vai ter problemas quer dentro e fora de casa, devendo saber relacionar-se com a sociedade civil que o rodeia para não criar anti-corpos ao regimento perante a sociedade civil. E tem que ser um técnico da sua arte que é a arte da guerra porque também tem que saber supervisionar, não basta saber mandar fazer, tem saber ver se tudo está a ser bem feito, no sentido em que deve assistir a algumas acções da

sua unidade não apenas para mostrar presença, deve também ter a capacidade técnica para perceber se está tudo acontecer correctamente.

ENTREVISTA 2

Entrevistado: CAP INF Mendes

Funções: Director do TPOI

Local: Mafra, EPI

Data: 24JUN10, 21H00

Questão 1 - A formação tem um peso considerável numa carreira militar, é através dos resultados obtidos nela que o Oficial terá a possibilidade de se destacar e puder desenvolver a sua carreira com sucesso.

Poderemos afirmar que desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?

A formação é a base. Ao longo da tua carreira a tua formação vai ter um grande peso em tudo aquilo que faças, basta sermos avaliados e a partir daí vai-se reflectir na carreira garantidamente. Também a nossa formação e as nossas notas fazem com que nós consigamos ou não abrir portas.

Isto é verdade, o desempenho dos Oficiais ao longo da carreira reflecte o sucesso na formação, só que também é imponderado, há também a tua vontade. Como disse, a formação abre portas e se tu conseguires juntar a tua vontade, as tuas ambições à tua formação, a formação é uma ferramenta.

Pudemos partir deste ponto, tu sem sucesso na formação vais ter mais dificuldades na tua carreira, são menos portas abertas. Eu costumo dizer, o curso de EM neste momento é aquilo que eu chamo de “chave dourada” porque é uma chave que abre muitas portas, ou melhor, há que veja isto de outra forma, é uma ferramenta que permite que não te as fechem

Questão 2 - O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado à formação, preparando e habilitando o militar para o desempenho das funções dos cargos que vai ocupar.

Enquanto director de uma das fases desse percurso formativo contínuo, quais são os objectivos da formação de que é responsável?

O meu grande objectivo, enquanto director do TPOI, é preparar os meus Aspirantes para entrar na instituição e estarem imediatamente preparados, a partir do dia 1 de Outubro, para serem

Subalternos de Infantaria do Exército Português e que consigam cumprir e desempenhar as funções de Subalterno de Infantaria como deve ser. É o meu grande objectivo na formação. Este objectivo engloba tudo, a parte técnica, a parte táctica, a parte comportamental e a parte da liderança.

Questão 3 - São nos postos de Subalterno e no posto de Capitão que existe um maior contacto com os homens, sendo principalmente desempenhadas funções de comando de tropas, enquanto que, nos postos seguintes o espectro das funções que podem ser realizadas é mais variado.

Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os “técnicos” da Arma?

Se virmos isto da perspectiva de que o técnico da arma é aquele que mais lida com os homens, sem sobra de dúvida. Em que é mais desenvolvida a parte técnica e táctica, sem sombra de dúvida, os Subalternos e os Capitães são os técnicos da arma.

A partir de Major já entra muita coisa, isto é, já não estamos tão ligados à Infantaria.

Questão 4 - “ As funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis.” (Vieira, 2001, p.48)

Face a uma grande variedade de funções que podem ser desempenhadas, considera que as diferentes áreas que podem ser abordadas são um factor que dificulta todo o planeamento da formação?

Eu acho que não dificulta o processo de planeamento de formação. Mas, nós que estamos na formação, temos que saber qual o caminho que queremos, isto é, ou nós formamos os nossos formandos para a parte de combate, por exemplo o CPC ou o TPO está muito voltado para isso e se calhar dos 18 alunos nacionais nem todos vão comandar pelotões de atiradores, quem ficar na escola nunca vai ter a oportunidade de comandar um pelotão de atiradores, vai estar ligado à área da formação.

Ora, se for para formar os formandos para a acção de combate, que é típica dos exércitos, como o nosso, a formação será de uma forma. Ou então se queremos formar os nossos formandos para o “dia-a-dia” ou para aquilo que eles vão maioritariamente desempenhar, as funções que vão desempenhar, aí vamos ter de por um maior peso noutra parte, a parte administrativa e de gestão.

As outras funções não dificultam, mas é necessário saber quais são os nossos objectivos.

Temos o caso do CPC. O CPC é muito virado para a táctica, a técnica, mas depois como capitães encontramos-nos nas companhias a contar rolos de papel higiénico e camas, e tudo o

que se aprendeu, que mesmo sendo bases, mas que a maior parte dos formandos não vão por em prática.

Valerá a pena dar tanta formação técnica e tática?

Nem todos vão ter a possibilidade de comandar Companhias em FND's, capacidades e hipóteses de ir comandar Pelotões em FND's, nem todos vão para as Brigadas. A formação não podia ser de outra forma? Depois nos cursos é consumido tempo e tempo e pouco ou nada será aplicado.

Questão 5 - A formação do Oficial está essencialmente direccionada para o comando de tropas, como função principal, contudo são outras tarefas, “secundárias”, que devido à conjuntura actual, são igualmente determinantes no dia-a-dia, do âmbito do apoio, administrativo e logístico que são mais frequentemente desempenhadas do que as funções de comando.

Tendo em conta que as suas funções influenciam a formação do Oficial de Infantaria, e por sua vez o seu desenvolvimento de carreira, considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?

Depende do nível. Depende do patamar de instrução em que nos encontramos.

Eu Director do TPO, olho para o programa do TPO, para as finalidades do TPO, eu acho que os meus Subalternos estão preparados, mesmo para as tarefas secundárias porque ao nível de Subalterno de Infantaria, as tarefas secundárias parecem-me poucas.

Imagina, vais para o 1BIMec, vais comandar um Pelotão de Atiradores, tens a formação, bate tudo certo. Vens para a EPI, e ficas num Pelotão de Formação para dar instrução, também tens as ferramentas. O que quero dizer é, como subalterno, as tarefas que têm de ser desempenhadas não é tão necessário a formação nessas áreas.

Quando é que começa a ser necessário? Penso que seja a partir de Capitão. Por exemplo, o CPC não prepara ninguém para comandar uma CCS. Não é o mesmo que comandar uma Companhia de Atiradores, é comandar uma Companhia completamente diferente em que temos serviços, que na Infantaria não estamos habituados a lidar, com os transportes, a alimentação, a manutenção, para quais não somos preparados. Pode dar umas ferramentas mas não te prepara. Neste sentido a formação já não estará adequada para estas tarefas ou funções secundárias.

A formação dependo do nível a que se está a formar, para o TPO, prepara-vos bem para essas tarefas secundárias, porque possivelmente serão muito poucas.

Continuamos muito virados para a técnica e tática, e possivelmente tem de ser assim porque é a nossa missão principal, é para isso que servem os Exércitos, são para o combate, mas depois quantos de nós é que põe em prática aquilo que receberam na formação?

Há tarefas que necessitam de especialistas. O Exército Americano vai buscar especialistas, advogados, médicos, os “legal advice”, mas nós fazemos tudo e depois não fazemos as coisas

bem, não quer dizer que quem tem essas funções não dê o seu melhor, que dá de certeza, mas também que ferramentas é que recebemos na nossa formação para realizar essas tarefas específicas? De certeza que não foi no Exército Português.

ENTREVISTA 3

Entrevistado: MAJ INF Ribeiro de Faria

Funções: Director do CPCI

Local: Mafra, EPI

Data: 08JUL10, 17H00

Questão 1 - A formação tem um peso considerável numa carreira militar, é através dos resultados obtidos nela que o Oficial terá a possibilidade de se destacar e puder desenvolver a sua carreira com sucesso.

Poderemos afirmar que desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?

Acho que não se pode generalizar. Os resultados obtidos na formação pelos oficiais são um bom indicador das suas potencialidades e logo do seu desempenho futuro. Mas não passam disso. Temos exemplos de indivíduos com excelentes resultados na formação que depois não reflectem o seu desempenho em contexto de trabalho. De igual forma, mas com menor incidência, temos oficiais com resultados modestos nos momentos de formação que depois se revelam extraordinários profissionais. De qualquer forma acho que os resultados atingidos na formação são um bom indicador das potencialidades de cada um e, de forma geral, reflectem-se com alguma exactidão no desempenho dos oficiais em contexto de trabalho.

Questão 2 - O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado à formação, preparando e habilitando o militar para o desempenho das funções dos cargos que vai ocupar.

Enquanto director de uma das fases desse percurso formativo contínuo, quais são os objectivos da formação de que é responsável?

Formalmente os objectivos são, para a parte comum do CPC, habilitar os formandos a comandar unidades escalão companhia e desempenhar as funções de oficial de estado-maior de uma unidade escalão batalhão. Para o CPC de Infantaria os objectivos são comandar unidades escalão companhia de infantaria e desempenhar funções de oficial de estado-maior de unidades escalão batalhão de infantaria. Independentemente dos objectivos estabelecidos, o plano de estudos abrangente, abordando áreas do saber diversificadas, dá ao aluno uma

cultura geral e militar geral que lhe permite encarar o desempenho de qualquer função no posto de capitão com serenidade e segurança. A nossa formação de carácter generalista tem essa virtude, que contribui decisivamente para o sucesso do seu desempenho e da sua postura em qualquer situação.

Questão 3 - São nos postos de Subalterno e no posto de Capitão que existe um maior contacto com os homens, sendo principalmente desempenhadas funções de comando de tropas, enquanto que, nos postos seguintes o espectro das funções que podem ser realizadas é mais variado.

Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os “técnicos” da Arma?

De certa forma sim. A tipologia e abrangência de funções que podem ser desempenhadas pelos oficiais superiores torna difícil uma especialização técnica nalgumas áreas, salvo raras excepções em áreas de elevada especificidade técnica. Já os subalternos e capitães têm o comando das pequenas unidades de infantaria, onde as técnicas, tácticas e procedimentos para a sua actuação têm um peso elevado e requerem treino e formação apuradas, que levam a uma especialização na função. Aliada a este desempenho de funções vem a necessidade de operar e tirar o máximo rendimento de equipamentos, materiais e armamento que, mais uma vez, requer especializações técnicas que apenas os subalternos e capitães, na categoria de oficiais, detêm.

Questão 4 - “ As funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis.” (Vieira, 2001, p.48)

Face a uma grande variedade de funções que podem ser desempenhadas, considera que as diferentes áreas que podem ser abordadas são um factor que dificulta todo o planeamento da formação?

Claro. É óbvio que um curso como o CPC, tão abrangente, necessita de formadores especializados num grande número de áreas do saber, logo tornando-se mais difícil o planeamento e execução. E os restantes cursos, como na AM e no CPOS, deparam-se com o mesmo problema. Mas tais dificuldades são facilmente ultrapassadas por um planeamento cuidado e atempado, e, na minha opinião, os benefícios de uma formação tão rica e completa compensam largamente as dificuldades de planeamento e execução. Aliás, dificuldades de planeamento nem se colocam, pois temos os recursos e experiência para o fazermos em quaisquer circunstâncias. Já na execução não é assim tão fácil, pois os recursos nem sempre poderão estar disponíveis. Um bom planeamento facilitará uma execução cuidada e eficiente,

mas nem sempre é suficiente, já que muitos dos recursos não estão directamente sob o nosso controlo, o que poderá resultar em carências pontuais no momento da execução. Mas são questões pouco importantes tendo em conta os largos benefícios de uma formação tão rica e abrangente como a que temos para os nossos cursos de oficiais.

Questão 5 - A formação do Oficial está essencialmente direccionada para o comando de tropas, como função principal, contudo são outras tarefas, “secundárias”, que devido à conjuntura actual, são igualmente determinantes no dia-a-dia, do âmbito do apoio, administrativo e logístico que são mais frequentemente desempenhadas do que as funções de comando.

Tendo em conta que as suas funções influenciam a formação do Oficial de Infantaria, e por sua vez o seu desenvolvimento de carreira, considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?

Sem dúvida alguma. No CPC abordamos um número apreciável de matérias distribuídas por módulos de formação geral, formação técnica e tática e formação complementar. A informação e conhecimento transmitidos aos alunos, que se traduzem em ferramentas e competências para o seu desempenho de funções, habilita-o a desempenhar quaisquer funções no posto de capitão com serenidade e segurança. Logicamente que o tempo é limitado, não possibilitando uma abordagem exaustiva de todas as matérias. Mas fornece ao aluno tudo o que necessita para não ser surpreendido no desempenho de quaisquer funções e para, posteriormente, aprofundar os seus conhecimentos através do estudo cuidadoso e exploração das matérias que maior impacto têm nas suas funções. E isto é uma característica importante da nossa formação. A formação formal, na frequência de um curso proporcionado pela instituição, não é que o pontapé de saída para um oficial adquirir as competências necessárias para o desempenho de qualquer função. É essencial que o mesmo, após esse momento de formação onde adquiriu as ferramentas base, continue o estudo e investigação nas áreas mais específicas para as suas actuais funções, de forma a adquirir ferramentas e competências mais sólidas, impossíveis de serem adquiridas em contexto de formação formal. Neste contexto, e tendo em conta a nossa cultura organizacional, não tenho dúvidas que os cursos, e especificamente o CPC, prepara bem os oficiais para o desempenho de todas as funções que lhes possam ser cometidas, e não apenas das consideradas “principais”.

ENTREVISTA 4

Entrevistado: COR CAV Matos Alves

Funções: Director do CPOS

Local: Lisboa, IESM

Data: 26JUL10, 11H00

Questão 1 - A formação tem um peso considerável numa carreira militar, é através dos resultados obtidos nela que o Oficial terá a possibilidade de se destacar e puder desenvolver a sua carreira com sucesso.

Poderemos afirmar que desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?

O desempenho dos oficiais deveria reflectir a formação e, eventualmente, o sucesso ou o insucesso da mesma. No entanto, se há insucesso, reflecte-se seguramente, pois não houve um aproveitamento da formação para a progressão na carreira. Quando há sucesso na formação e isso reflecte-se numa boa ou má classificação, julgo que deveria reflectir. Como director do CPOS, não te posso afirmar com certeza, como coronel, poderei dizer em função daquilo que fui vivendo que, na maioria dos casos, há uma coincidência do êxito da formação e dos resultados obtidos na formação, com o desenvolvimento e progressão das carreiras. Mas isso diz-me a experiência da observação.

Os indivíduos vão ganhando a antiguidade nos postos, também fruto do peso da formação que tiveram. Quer na formação obtida na academia, quer a obtida no CPC e no CPOS. No CPOS, aí sim, os resultados obtidos por nós na formação, têm um peso significativo na progressão da carreira, no desenvolvimento da carreira. No entanto, a antiguidade é conseguida não só pelas avaliações à conta da formação, mas também através das avaliações de mérito obtidas nas diversas tarefas e funções que viemos a desempenhar.

Normalmente, e na maioria dos casos, existe uma correspondência directa das avaliações obtidas no desempenho das funções em tudo idêntico às notas obtidas ao longo da formação, no entanto, nem sempre acontece. E isto também é muito o resultado da cultura da organização. Pois, quando um indivíduo sai da academia, se sai em 1º ou 2º de curso, acaba por ser uma espécie de carimbo, ou seja, se é o 1º ou 2º de curso, à partida deve ser bom no desempenho das funções. Mas nem sempre é assim. O último indivíduo, eventualmente, tem que fazer muito mais para ser reconhecido, pois associa-se o facto de ser o último de curso a ser preguiçoso, a não ter estudado, mas depois no desempenho das funções, muitas vezes é o melhor e o mais prático. Portanto, não é garantia que uma boa nota ao longo da formação dos cursos todos, signifique uma boa carreira e um bom desempenho de funções. Na nossa organização, isso não deveria acontecer, ou seja, um indivíduo que é bom academicamente, à

partida, deveria ter um bom desempenho ao nível de conhecimentos e competências. Mas, por vezes, as questões de liderança e relações humanas, são mais fortes, e nem sempre a formação evidencia esses aspectos.

Eu ao longo da minha carreira assisti a situações, em que, havia indivíduos cujos resultados da sua formação até ali não eram os melhores, mas na prática, no desempenho das suas funções, mostraram-se notificados e muito competentes. São características de liderança, bom relacionamento e bom senso. O inverso também é verdade. Ou seja, indivíduos com grandes notas, grandes classificações que agarrado a isso traziam dificuldades de relacionamento e pouca liderança, que é o dia-a-dia para o desempenho das funções. Em qualquer função de comando ou chefia, não é condição suficiente nós dominarmos as áreas todas e as competências técnicas, é também necessário garantir que os outros também as dominem e também as utilizem para a concretização da missão.

A avaliação das FAI não tem a ver com a formação e isso deve ser separado. As FAI são os resultados obtidos pelos indivíduos, nos diversos cursos à sua disposição ao longo da carreira, uns obrigatórios, outros não. A avaliação de mérito é a avaliação no desempenho de uma determinada função ou tarefa durante um período de tempo. Poderá eventualmente haver aqui alguma confusão e as pessoas não conseguirem separar. O que diz na teoria é que se um indivíduo for bom a FAI é alta, independentemente do que está para trás na sua formação. Da minha experiência e das minhas vivências, no desempenho da função de avaliador, não se faz uma correspondência directa ao atribuir a melhor classificação aqueles que são os primeiros classificados no curso. Muito pelo contrário, o avaliador deve abster-se disso, e atribuir uma nota consoante o indivíduo apresente, ou não, as características desejadas, não só no exercício da sua função, mas também nas qualidades intelectuais, atributos de liderança, relações com os outros. Agora nada nos garante que o 1º de curso da academia militar seja o melhor de todos depois no desempenho das suas funções. Poderá acontecer, mas não é obrigatório. Não convém é misturar conceitos nomeadamente as FAI e a antiguidade, com avaliação de mérito. Quando um avaliador dá a nota das FAI em função da antiguidade, imaginemos um coronel não pode ter uma FAI inferior a um Capitão, numa unidade, isso é errado, estamos a deturpar o que está escrito no regulamento de avaliação.

Concluindo, à partida o desempenho dos oficiais ao longo da sua carreira deverá reflectir realmente o sucesso da sua formação, no entanto, há ainda um número significativo de situações em que isso não acontece. Em que os bons resultados na formação, não correspondem a um bom desempenho. Mas agora o teu estudo, e em função dos dados e estatísticas que irás obter, é que irá verificar isso e chegar a conclusões mais concretas.

Questão 2 - O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado à formação, preparando e habilitando o militar para o desempenho das funções dos cargos que vai ocupar.

Enquanto director de uma das fases desse percurso formativo contínuo, quais são os objectivos da formação de que é responsável?

Os objectivos do CPOS é preparar os oficiais para o desempenho de funções no posto de oficial superior, major e tenente-coronel, são essas funções: o comando de pequenas unidades, escalão batalhão, ou de companhias independentes, formação de elementos para o estado-maior, oficiais de operações, oficiais das diversas áreas de estado-maior, comandantes de unidades regimentais ou de um batalhão operacional, aplicáveis a oficiais de qualquer arma ou serviço. A única diferença que há nestes cursos, entre as armas e serviços, é que uns têm tática de pequenas unidades, cerca de 10% do curso, e os cursos de administração militar e serviço material têm emprego e funcionamento do serviço, o resto do curso é exactamente igual. Porquê esta diferença? Para preparar uns, para o emprego e funcionamento do seu serviço na área, e os outros para aplicarem a tática de pequenas unidades e prepará-los para serem oficial de ligações ou comandantes de um batalhão ou agrupamento. É este o objectivo: preparar os capitães para o desempenho de funções, no posto de major e tenente-coronel, de comando de unidades ou funções de estado-maior. Apesar de ser CPOS, eu falo apenas em maiores e tenentes-coronéis porque o Exército dá um curso específico a coronéis que são nomeados a desempenhar funções de comando, chefia ou directores de unidades do Exército. Esses coronéis que vão ter essas funções específicas são “obrigados” a frequentar um curso de três semanas, todos os outros que não desempenhem funções de comando chefietal, mas sim funções igualmente desempenhadas por maiores e tenentes-coronéis, não necessitam da realização desse curso para comandantes. No entanto, o curso de comandantes é essencialmente de actualização, nas áreas de pessoal, logística, administrativa, financeira, justiça, etc, para que a pessoa que vai desempenhar brevemente funções nessas áreas esteja mais bem preparada e receba um *up grade* concentrado dessas matérias. O curso é dado por indivíduos dos diversos OCAD's que vêm todos os dias, ao longo de três semanas, explicar quais são as suas funções, objectivos e principais preocupações. Por exemplo, como é feito o apoio entre o comando das diversas unidades. Ao fim ao cabo o objectivo desse curso é precisamente conferir as competências e conhecimentos técnico-militares necessários para o desempenho de funções como oficiais superiores e especializar os oficiais nas diferentes áreas, conforme o cargo que irão ocupar, seja ele de comando, chefia ou de estado-maior.

Questão 3 - São nos postos de Subalterno e no posto de Capitão que existe um maior contacto com os homens, sendo principalmente desempenhadas funções de comando de tropas, enquanto que, nos postos seguintes o espectro das funções que podem ser realizadas é mais variado.

Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os “técnicos” da Arma?

Eu penso que esta situação aplica-se a qualquer subalterno ou capitão, independentemente da arma ou serviço. Julgo que sim. Julgo que o posto de capitão é aquele posto onde o oficial, no desempenho de funções como comandante de companhia, necessita de ter um contacto directo, ou pode ainda ter um contacto directo com os homens nos diversos postos, praças, sargentos. No entanto, é necessário saber fazê-lo, muitas vezes, independentemente da função ou competência técnica que lhe é atribuída. O posto de capitão é aquele patamar em que, como a área de abrangência é mais limitada e mais técnica, consegue-se perfeitamente fazer o que os homens ou subordinados fazem e estar a par das suas dificuldades e perocupações. A partir desse posto para a frente, face à quantidade de funções e áreas existentes, começa a haver uma especialização. Por isso é que a própria instituição provê a existência de cursos ao longo da carreira, que formalize essa especialização e adaptação a funções mais específicas, habilitando os oficiais com outros conhecimentos e competências que lhes permitem a promoção e progresso na carreira e os impede de estagnarem.

No entanto, é importante que todos os cursos tenham uma base geral, como a que temos, a instrução militar, para que no desempenho das funções, independentemente da especialidade, em operações, financeira, justiça, etc, todos falem a mesma “linguagem” e todos a percebam. E o CPOS é também um pouco a continuação disso, dando os mesmos conhecimentos e a mesma cultura geral militar comum a todos que o frequentam.

Questão 4 - “ As funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis.” (Vieira, 2001, p.48)

Face a uma grande variedade de funções que podem ser desempenhadas, considera que as diferentes áreas que podem ser abordadas são um factor que dificulta todo o planeamento da formação?

Eu não concordo que a formação de um oficial deva ser essencialmente a de preparação para o combate. Concordo que deva ser a função principal, até porque é a mais difícil, mas deve ser acompanhada e complementada por outras mais gerais e e outros níveis. Por exemplo, a função ao nível de gestor, técnico e mesmo da diplomacia. O oficial deve ter conhecimentos gerais e deve ter uma cultura geral militar abrangente noutras áreas, para que possa depois situar-se na função de combate. Além disso, a função de combate, hoje em dia, por aquilo que se perspectiva e no ambiente em que nos encontramos, não é uma função pura. Por exemplo, um comandante, quando vai para uma FND’s, para além de ir preparado para a função de combate, tem um papel muito importante nas outras áreas, como a logística, financeira, diplomática, e mesmo em funções de representação do país. No entanto, com isto, estamos a

correr o risco de estar a dar uma importância muito grande a áreas como a gestão, o direito, a estratégia que poderão, eventualmente, estarem a comprometer aquela que é a função primordial e fundamental, a preparação dos militares para o combate e para a guerra. A nossa instituição tem que estar atenta e tentar encontrar um equilíbrio entre estas vertentes que, muitas vezes, são incompatíveis. É esse equilíbrio que vai permitir que todas as outras funções complementem a primordial.

Ultimamente, acho que temos posto em risco a formação de líderes para unidades operacionais, para a função de combate. Por exemplo, depois do TPO, acham que saem preparados para trabalhar com o material, viaturas e armamento da vossa arma, para comandar homens? Antes, o TPO tinha a duração de um ano nas escolas práticas e, mesmo assim, acho que saímos com determinadas lacunas. Agora com duração de apenas quatro meses, achas que é o suficiente?

Hoje em dia, nota-se uma preocupação em obter os créditos necessários para que as unidades curriculares dêem equivalência a mestrados integrados, mas no fim, falta a essência, a prática de saber manobrar com aquilo que será o dia-a-dia de um subalterno. Na minha opinião, que é muito subjectiva, julgo que esse equilíbrio actualmente não está a ser feito e, por isso, estamos a comprometer um pouco as funções de subalterno. Por outro lado, as funções de um oficial não se podem centrar apenas nas funções de combate, mas deve haver esse tal equilíbrio nas diversas áreas e nos próprios objectivos da formação. O que não é fácil. Devemos saber um pouco de cada área, mas não no sentido de sermos amadores em tudo. Deve haver especialização e pessoas com valências e conhecimentos em áreas específicas, no entanto, um oficial do Exército tem que estar preparado para ser colocado e comandar qualquer unidade. Isso pode ser visto como uma lacuna, porque não há aproveitamento dos indivíduos que realmente são bons e especialistas numa área, mas a verdade é que a forma como o Exército está estruturado, os cargos que o indivíduo tem que passar para ser promovido, as próprias normas de colocação de pessoal, é isso que acontece. Determinadas áreas específicas deveriam estar chefiadas por alguém com competências especializadas na área, no entanto, a instituição está organizada e estruturada de uma forma que, muitas vezes, choca com o aproveitamento das competências e especializações de alguns indivíduos em determinadas áreas, não aproveitando essas valências. Mas julgo que isso, mais tarde ou mais cedo vai ser corrigido, caminhando para que, em determinadas fases da carreira, o indivíduo possa escolher uma área a qual tenha trabalhado e se sinta à vontade para explorar e se especializar, melhorando a sua condição na instituição. Porquê que um major ou tenente-coronel há-de ir para a área de pessoal se nunca lá trabalhou, sabendo que há outros que estão especializados nessa área e se encontram noutras funções? Independentemente da arma, julgo que, em determinados pontos da carreira, os indivíduos devem ser encaminhados para áreas que se sintam à vontade para que se possam especializar e para que a instituição

possa usufruir e beneficiar desses conhecimentos nessas mesmas áreas, o que não acontece actualmente.

Todos estes pontos que abordei dificultam o planeamento, tornando as áreas da formação muito genéricas. Mas vamo-nos centrar no CPOS. O CPOS tem uma carga horária elevada e um grande número de matérias e unidades curriculares. Esse número elevado de matérias não permite dedicar a cada uma delas o tempo escolar necessário, tornando o seu detalhe e conteúdo debilitado e generalizado. Os indivíduos quando acabam o CPOS ficam apenas sensibilizados para as várias áreas, mas não ficam especializados em nenhuma concretamente. Ficam com ideias gerais de como as várias direcções e chefias funcionam, mas não ficam técnicos nas áreas. Isto funciona um pouco como a academia em que, há muitas unidades curriculares, há muitas matérias importantes a dar, cada uma com a sua especificidade e objectivos a cumprir, mas nem todos dão para serem atingidos, e outros nem passam de suposições.

Portanto, há que pensar se realmente tudo isto é bem gerido e se a formação é ou não conseguida da melhor maneira.

Questão 5 - A formação do Oficial está essencialmente direccionada para o comando de tropas, como função principal, contudo são outras tarefas, “secundárias”, que devido à conjuntura actual, são igualmente determinantes no dia-a-dia, do âmbito do apoio, administrativo e logístico que são mais frequentemente desempenhadas do que as funções de comando.

Tendo em conta que as suas funções influenciam a formação do Oficial de Infantaria, e por sua vez o seu desenvolvimento de carreira, considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?

A maior parte do nosso tempo na nossa carreira não é ocupada em funções de comando, mas em funções de estado-maior ou outras. E no CPOS as matérias abordadas não garantem um conhecimento detalhado daquilo que cada um de nós precisa para as funções de oficial superior nas diversas áreas. No entanto, faculta uma cultura geral que permite uma linguagem comum a todas as áreas e fornece ferramentas, competências, capacidades de análise e raciocínio, transversais e necessárias em todas as áreas. Se houver uma mudança na área da formação para melhorar estas lacunas aqui abordadas, essa mudança vai barrar com obstáculos, porque vai implicar a alteração de muitas vertentes difíceis de fazer mudar.

Põe exemplo, como é que vamos garantir que uma pessoa que se especialize em determinada área e traga benefícios para a instituição nessa área, se sinta motivada se lhe dissermos que ela não passa do posto de capitão? Até porque, o facto de a pessoa trabalhar numa área pode ser motivador, mas o aspecto remuneratório também tem um peso elevado e leva o indivíduo a pensar várias vezes. No entanto, se lhe garantirem que, embora não passe do posto de

capitão, esse indivíduo continua a ser aumentado de acordo com as competências e mais-valias que traz para a instituição na sua área, isso já seria. São aspectos difíceis de gerir mas a pensar, pois poderia melhorar em muito a instituição, a forma como ela está organizada e a própria motivação dos que lhe pertencem.

ENTREVISTA 5

Entrevistado: COR INF Guerra Pereira

Funções: Director do CEM

Local: Lisboa, IESM

Data: 26JUL10, 12H30

Questão 1 - A formação tem um peso considerável numa carreira militar, é através dos resultados obtidos nela que o Oficial terá a possibilidade de se destacar e puder desenvolver a sua carreira com sucesso.

Poderemos afirmar que desempenho dos Oficiais ao longo da sua carreira reflecte o sucesso na sua formação?

Inicialmente quando li a sua questão, a primeira impressão que tive foi a de que não me parece que o desempenho dos oficiais ao longo da sua carreira reflecta o sucesso da sua formação.

Como sabemos há vários factores que interferem neste processo e se está a querer dizer com a sua afirmação que a formação permite ao oficial destacar-se na carreira, julgo que também não é verdade. Naturalmente que os resultados obtidos na formação contribuem para o desenvolvimento da carreira.

No entanto, seria interessante comparar com indicadores e dados numéricos, e verificar se realmente os primeiros de cada curso de formação, ao longo da carreira, foram os primeiros a serem promovidos, ou se a determinada altura, deixa de haver uma relação directa entre melhores classificados na formação e o posicionamento na antiguidade. Porque todos nós temos a noção que, embora a formação tenha muita influência, a antiguidade também tem. A ideia que eu tenho é que, de uma forma geral, existe uma constância dos melhores classificados na formação, ou seja, os melhores classificados no final do curso da academia, geralmente, mantêm-se ao longo depois dos restantes cursos nos primeiros classificados e primeiros a serem promovidos. No entanto, o mesmo não acontece nos que se encontram a meio do curso, que costumam sofrer grandes alterações nas promoções a major e coronel. Como sabe, essas promoções são por escolha e entram critérios como as FAI e o registo de disciplina, etc. que provocam algumas alterações.

Por isso é que não se pode dizer esta afirmação assim com tanta clareza, até porque, ao longo da nossa carreira, com os diferentes chefes que vamos tendo, as classificações vão sendo diferentes e o avaliador não dá a nota conforme a posição no curso, mas sim, pelo desempenho que tiveste nas funções que desempenhaste.

Questão 2 - O desenvolvimento de carreira está intimamente ligado à formação, preparando e habilitando o militar para o desempenho das funções dos cargos que vai ocupar.

Enquanto director de uma das fases desse percurso formativo contínuo, quais são os objectivos da formação de que é responsável?

É verdade que o desenvolvimento da carreira está intimamente ligado à formação. Ao nível da formação, o curso de estado-maior tem como função preparar os oficiais superiores para o apoio à decisão, à tomada de decisão ao mais alto nível da estrutura dos ramos três ramos das Forças Armadas e do EMGFA, do Ministério da Defesa e para o desempenho de cargos de representação nacional em organizações internacionais, portanto, não se dirige especificamente ao oficial de infantaria.

No caso do curso para o Exército, excluindo o curso de estado-maior conjunto, resulta de um processo voluntário, em que os maiores se oferecem para a frequência do curso e são submetidos a critérios de selecção iniciais. De acordo com o despacho do General Chefe de Estado Maior que determina que deve haver uma representatividade de todas as armas e serviços, o curso é, portanto, aplicável a qualquer arma ou serviço.

Questão 3 - São nos postos de Subalterno e no posto de Capitão que existe um maior contacto com os homens, sendo principalmente desempenhadas funções de comando de tropas, enquanto que, nos postos seguintes o espectro das funções que podem ser realizadas é mais variado.

Podemos considerar um Subalterno de Infantaria ou mesmo um Capitão de Infantaria como os “técnicos” da Arma?

Relativamente à terceira questão, acho que aqui o termo “técnicos” não é muito bem aplicado, porque não somos técnicos da arma, somos líderes, no entanto, percebo o sentido figurativo. Tenho a dizer que, muitas vezes, por aspectos de colocação e para efeitos de promoção, os oficiais são colocados em funções onde perdem um pouco o contacto com a arma, ou então, quando se voluntariam para tirarem licenciaturas na faculdade e ficam fora da arma durante esse período de tempo. Depois quando voltam, passados cinco ou seis anos, já perderam conceitos e especificidades técnicas dos sistemas, que se foram alterando. Para que isto não acontecesse, deveria haver limites que permitissem essas alterações ocorrerem de uma forma moderada para que os indivíduos não perdessem todas as mudanças ocorridas e, no fim do

curso que tirassem, estivessem na mesma em condições de exercerem funções na sua arma. No entanto, julgo que o que está a acontecer actualmente é o inverso.

Um outro aspecto aqui focado na pergunta é o de que é no posto de subalterno e capitão que existe maior contacto com os homens. Isto, actualmente, já não é bem assim. O computador veio comprometer muito as relações humanas e veio prender os nossos homens atrás da secretária. Por isso há que tentar arranjar um equilíbrio nesta introdução de novos sistemas de informação que, embora facilitem nitidamente os fluxos de informação para a execução do comando, prendem muito os homens noutros aspectos não menos importantes como as inter-relações.

Embora as funções desempenhadas por um subalterno ou capitão sejam realmente mais técnicas, há que haver também a preocupação em adequar o tempo que é exigido permanecer nessas funções da arma. Com as mudanças constantes e com as exigências do conhecimento actual nas diversas funções profissionais, à que questionar se realmente é adequado o tempo de permanência obrigatória de dois anos em funções da arma, quando o tempo que se permanece no posto de oficial superior, por exemplo, é de 13 ou 14 anos?

Questão 4 - “ As funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combate, a função matriz das forças armadas, (...), mas hoje todas elas, com estas ou outras designações são indispensáveis.” (Vieira, 2001, p.48)

Face a uma grande variedade de funções que podem ser desempenhadas, considera que as diferentes áreas que podem ser abordadas são um factor que dificulta todo o planeamento da formação?

Julgo que dificulta mas não inibe. Evoluir implica melhorar modelos e nós temos que procurar sempre fazer com que os nossos modelos de planeamento dêem resposta aquilo que são as diversas vertentes das funções que nos estão subadjacentes. Isto pode ser um factor que dificulta o planeamento da formação, mas não é num sentido inibidor.

Uma das coisas que distingue qualquer indivíduo numa função de direcção ou chefia é a sua capacidade de ver de forma abrangente as diversas vertentes que levam à decisão de planeamento. No meio militar, desde muito cedo que o indivíduo tem que tomar esse tipo de decisões e a acção de comando, começa logo a ser exercida. Hoje em dia, as responsabilidades que um decisor tem estão mais repartidas e distribuídas por outros indivíduos que se especializaram nessas áreas para o apoiar na decisão. O que não impede que o comandante não tenha que ter os conhecimentos mínimos a outros níveis para tomar as melhores decisões e as mais adequadas.

Por outro lado, todas estas áreas foram optimizadas com os novos sistemas de informação em que a troca de informação é feita de forma mais rápida e segura, poupando muito tempo aos

decisores e apoiando eficazmente a tomada de decisão. Ao longo da carreira, todos os processos de decisão que aprendemos, não só na academia mas depois nos diferentes cursos, servem como “ferramentas” para aplicação em diversas áreas. E, embora por vezes não pareçam directamente aplicáveis ou mesmo dispensáveis, mais tarde, tornam-se muito úteis e importantes nas diversas funções que desempenhamos, quer sejam elas funções de comando de tropas ou funções no âmbito administrativo e logístico.

Questão 5 - A formação do Oficial está essencialmente direccionada para o comando de tropas, como função principal, contudo são outras tarefas, “secundárias”, que devido à conjuntura actual, são igualmente determinantes no dia-a-dia, do âmbito do apoio, administrativo e logístico que são mais frequentemente desempenhadas do que as funções de comando.

Tendo em conta que as suas funções influenciam a formação do Oficial de Infantaria, e por sua vez o seu desenvolvimento de carreira, considera que a formação ministrada prepara adequadamente o Oficial para as funções “secundárias”?

A primeira reacção que tive foi criar aqui uma certa aversão ao termo “secundárias”, porque sendo a nossa função principal a de comando, ela só se completa se houver preocupação e decisões no âmbito administrativo e logístico, que por sua vez, se encontram inseridas na função de comando.

Em qualquer função de comando, o oficial tem que ter intrinsecamente presente os aspectos administrativos, logísticos e de apoio que fazem parte do seu processo de decisão e, por isso, não podem ser entendidos como aspectos secundários. Como um dia alguém me disse, existem dois tipos de recursos, os humanos e os outros, que estão sempre presentes. No entanto, os outros têm sempre o mesmo valor e são matematicamente quantificáveis, pois quando acabam, acabam mesmo, já os recursos humanos, nós nunca sabemos quando acabam e quando pensamos que já não dá mais e chegaram ao seu limite, dão sempre mais um pouco. São recursos que em qualquer aspecto de comando devemos ter em conta, pois não basta comandar, é preciso também saber gerir os recursos que temos à nossa disposição para o cumprimento das missões específicas que nos são atribuídas. Os recursos humanos são recursos tangíveis movidos por valores intangíveis que demonstram ou não uma boa acção de comando, dependendo se estão ou não motivados e bem preparados.

APÊNDICE G
INQUÉRITO APLICADO À AMOSTRA

Academia Militar



Curso de Infantaria
Trabalho de Investigação Aplicada

QUESTIONÁRIO

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada, cujo tema é “Plano de Carreira do Oficial de Infantaria” pedimos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Este inquérito é constituído por duas partes. A primeira parte visa recolher alguma informação pessoal e profissional do inquirido. A segunda parte do inquérito tem em vista recolher dados sobre a opinião que os Oficiais dos QP, oriundos da AM, da arma de Infantaria têm quanto a sua carreira, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, à sua formação, à avaliação de mérito e à sua satisfação e motivação durante a sua progressão na carreira enquanto Oficial de Infantaria.

Não há respostas certas nem erradas relativas a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas uma resposta **honestas**. Toda a informação disponibilizada neste inquérito será totalmente **ANÓNIMA** e **CONFIDENCIAL** e ficará à responsabilidade da Academia Militar.

OBRIGADO PELA SUA DISPONIBILIDADE,
Aspirante – Aluno de Infantaria
Pedro Rebelo

1. Posto: _____

2. Local de trabalho: _____

3. Cargo que desempenha: _____

4. Assinale a sua resposta:

Idade							
22 - 26	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	57-61

Estado Civil			
Solteiro	Casado ou Comprometido	Divorciado	Viúvo

A que distância o seu local de trabalho se encontra da sua residência familiar?			
Menos de 30 km	30 – 60 km	60 – 90 km	Mais de 90 km

Na Academia Militar escolheu o curso de Infantaria porque?	
Teve oportunidade de escolha	Não houve outra vaga para escolher

Parte II

Na fase que se segue pedimos-lhe que dê a sua opinião sobre 24 afirmações que se encontram distribuídas em quatro grupos.

Para todas as afirmações deverá escolher uma das posições correspondentes, cada uma delas, a um número, tal como se verifica na seguinte tabela.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente ou discordo muito	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente ou concordo muito

Coloque uma cruz (x) no espaço correspondente ao número que indique a sua posição relativamente á afirmação em questão.

Em caso de engano risque a resposta errada e rubrique, colocando uma cruz no espaço certo.

I Grupo – Carreira	1	2	3	4	5
5. Os meus interesses na carreira vão ao encontro dos interesses do Exército.					
6. Os interesses do Exército, relativamente a mim, são facilitadores dos meus interesses.					
7. As funções que tenho desempenhado ao longo da minha carreira têm correspondido às minhas expectativas.					
8. A gestão por parte do Exército, no que diz respeito ao desenvolvimento da minha carreira, procura tirar o maior proveito das minhas potencialidades.					
9. Tenho possibilidades de chegar ao topo da carreira, como oficial de Infantaria.					
10. Será necessário adquirir habilitações externas ao Exército, face à possibilidade da progressão da minha carreira ir até um determinado limite, que não o topo.					
11. As minhas colocações nas U/E/O têm-me permitido desenvolver a minha carreira, atendendo ao tipo de funções que posso desempenhar.					

II GRUPO – Formação	1	2	3	4	5
12. A formação da Academia Militar (incluindo TPOI) deu-me conhecimentos que são úteis para o meu desempenho ao longo da minha carreira.					
13. A minha formação ao longo da carreira permite-me realizar um leque variado de funções, pois confere-me variadas competências.					
14. A formação que recebi está adequada às funções que o Exército espera que eu cumpra.					
15. Sinto que existem determinados aspectos, no desempenho das minhas funções, que poderiam ter sido apreendidos durante a minha formação.					
16. A maioria das funções que desempenho tem por base o que a minha formação considerou como secundário.					

III GRUPO - Avaliação de Desempenho	1	2	3	4	5
17. A avaliação de desempenho incentiva as boas práticas, valorizando os indivíduos mais capazes na promoção.					
18. As funções que desempenho dão as condições necessárias para ser devidamente avaliado.					
19. A avaliação de desempenho é um instrumento de formação contínua, que me permite identificar os meus erros para melhorar a minha prestação.					
20. A avaliação de desempenho tem um peso considerável no desenvolvimento da minha carreira, pois através dela o meu esforço é reconhecido.					
21. Tenho a percepção de que o meu desempenho é acompanhado de forma contínua e isso reflecte-se na minha avaliação.					
22. As avaliações do meu desempenho têm reflectido o meu empenhamento na execução das minhas tarefas.					

IV GRUPO - Motivação e Satisfação	1	2	3	4	5
23. A minha actual U/E/O tem condições para cumprir as minhas aspirações de carreira.					
24. A função que desempenho tem correspondido às minhas aspirações de carreira.					
25. O Exército beneficiaria melhor do meu desempenho se realizasse outras funções.					
26. Sinto que o cumprimento das minhas tarefas é importante para a minha U/E/O e para o Exército.					
27. A minha colocação actual permite manter uma relação equilibrada entre minha vida pessoal e a minha profissão.					
28. Considero o tempo mínimo de permanência no meu posto ajustado para a próxima promoção.					

APENDICE H
PLANO DO QUESTIONÁRIO

PLANO DE ANÁLISE	GRUPOS (Pontos Referência)	OBJECTIVOS DAS QUESTÕES
Plano de Carreira do Oficial de Infantaria	Grupo I Carreira	<p>- Avaliar os interesses de Carreira; (Questões: 5 e 6)</p> <p>-Saber a opinião sobre a progressão de carreira; (Questões: 9, 10)</p> <p>-Verificar Expectativas e Realização ou Frustração. (Questões: 7, 8 e 11)</p>
	Grupo II Formação	<p>-Verificar se a formação está adequada para as funções que são realizadas na carreira. (Questões: 12, 13, 14, 15 e 16)</p>
	Grupo III Avaliação de Desempenho	<p>-Saber se a avaliação praticada no Exército é aplicada de forma adequada; (Questões: 17, 18 e 19)</p> <p>-Saber se considera a avaliação realizada como o reflexo do empenhamento nas funções desempenhadas. (Questões: 20, 21 e 22)</p>
	Grupo IV Motivação e Satisfação	<p>-Avaliar a motivação dos indivíduos através da sua satisfação com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • U/E/O (Questão: 23); • Funções (Questões: 24 e 25) • Progressão (Questão: 28) <p>-Saber se é considerado se as funções que são desempenhadas são devidamente valorizadas; (Questão: 26)</p> <p>-Verificar o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal; (Questão: 27)</p>

Quadro H.1: Plano do questionário

APÊNDICE I

VALORES ESTATÍSTICOS

I.1 - TABELAS DE FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

Pergunta	Discordo Totalmente ou Discordo Muito		Discordo		Não Discordo nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente ou Concordo Muito	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
5	2	2	6	6,1	14	14,1	52	52,5	25	25,3
6	6	6,1	18	18,2	37	37,4	30	30,3	8	8,1
7	1	1	5	5,1	11	11,1	51	51,5	31	31,3
8	17	17,2	31	31,3	16	16,2	29	29,3	6	6,1
9	17	17,2	23	23,2	27	27,3	18	18,2	14	14,1
10	19	19,2	29	29,3	25	25,3	19	19,2	7	7,1
11	1	1	11	11,1	18	18,2	47	47,5	22	22,2
12	1	1	5	5,1	11	11,1	60	60,6	22	22,2
13	1	1	7	7,1	8	8,1	61	61,6	22	22,2
14	4	4	11	11,1	19	19,2	56	56,6	9	9,1
15	4	4	5	5,1	20	20,2	43	43,4	27	27,3
16	11	11,1	33	33,3	23	23,2	26	26,3	6	6,1
17	11	11,1	23	23,2	28	28,3	30	30,3	7	7,1
18	4	4	15	15,2	20	20,2	40	40,4	20	20,2
19	13	13,1	28	28,3	20	20,2	32	32,3	6	6,1
20	11	11,1	28	28,3	28	28,3	26	26,3	6	6,1
21	14	14,1	20	20,2	28	28,3	31	31,3	6	6,1
22	13	13,1	19	19,2	22	22,2	30	30,3	15	15,2
23	6	6,1	8	8,1	15	15,2	50	50,5	20	20,2
24	4	4	7	7,1	12	12,1	51	51,5	25	25,3
25	13	13,1	24	24,2	37	37,4	17	17,2	8	8,1
26	0	0	2	2	7	7,1	44	44,4	46	46,5
27	12	12,1	15	15,2	14	14,1	32	32,3	26	26,3
28	6	6,1	9	9,1	20	20,2	46	46,5	18	18,2

Tabela I.1: Frequências das respostas do total de inquiridos.

Pergunta	Discordo Totalmente ou Discordo Muito		Discordo		Não Discordo nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente ou Concordo Muito	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
5	1	1,6	4	6,3	9	14,1	35	54,7	15	23,4
6	6	9,4	10	15,6	19	29,7	25	39,1	4	6,3
7	1	1,6	2	3,1	7	10,9	34	53,1	20	31,3
8	10	15,6	20	31,3	13	20,3	18	28,1	3	4,7
9	13	20,3	18	28,1	15	23,4	11	17,2	7	10,9
10	13	20,3	20	31,3	17	26,6	9	14,1	5	7,8
11	1	1,6	6	9,4	14	21,9	30	46,9	13	20,3
12	0	0	3	4,7	7	10	43	67,2	11	17,2
13	1	1,6	6	9,4	4	6,3	39	60,9	14	21,9
14	2	3,1	6	9,4	12	18,8	40	62,5	4	6,3
15	1	1,6	4	6,3	15	23,4	30	46,9	14	21,9
16	9	14,1	25	39,1	16	25	11	17,2	3	4,7
17	9	14,1	14	21,9	18	28,1	18	28,1	5	7,8
18	2	3,1	9	14,1	10	15,6	27	42,2	16	25
19	8	12,5	17	26,6	13	20,3	23	35,9	3	4,7
20	10	15,6	15	23,4	19	29,7	19	29,7	1	1,6
21	7	10,9	12	18,8	21	32,8	22	34,4	2	3,1
22	8	12,5	12	18,8	16	25	19	29,7	9	14,1
23	5	7,8	4	6,3	12	18,8	32	50	11	17,2
24	4	6,3	3	4,7	10	15,6	33	51,6	14	21,9
25	6	9,4	16	25	25	39,1	12	18,8	5	7,8
26	0	0	1	1,6	5	7,8	25	39,1	33	51,6
27	5	7,8	9	14,1	11	17,2	24	37,5	15	23,4
28	4	6,3	4	6,3	16	25	32	50	8	12,5

Tabela I.2: Frequências das respostas da categoria oficiais superiores.

Pergunta	Discordo Totalmente ou Discordo Muito		Discordo		Não Discordo nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente ou Concordo Muito	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
5	1	6,3	1	6,3	0	0	8	50,0	6	37,5
6	0	0	3	18,8	8	50,0	2	12,5	3	18,8
7	0	0	0	0	2	12,5	8	50,0	6	37,5
8	3	18,8	6	37,5	1	6,3	5	31,3	1	6,3
9	2	12,5	0	0	6	37,5	4	25,0	4	25,0
10	6	37,5	3	18,8	3	18,8	4	25,0	0	0
11	0	0	0	0	3	18,8	9	56,3	4	25,0
12	1	6,3	1	6,3	1	6,3	6	37,5	7	43,8
13	0	0	1	6,3	1	6,3	9	56,3	5	31,3
14	2	12,5	2	12,5	2	12,5	8	50,0	2	12,5
15	2	12,5	1	6,3	1	6,3	6	37,5	6	37,5
16	2	12,5	2	12,5	3	18,8	7	43,8	2	12,5
17	1	6,3	3	18,8	3	18,8	7	43,8	2	12,5
18	0	0	2	12,5	3	18,8	7	43,8	4	25,0
19	2	12,5	4	25,0	3	18,8	5	31,3	2	12,5
20	0	0	4	25,0	4	25,0	5	31,3	3	18,8
21	3	18,8	3	18,8	1	6,3	6	37,5	3	18,8
22	2	12,5	3	18,8	2	12,5	5	31,3	4	25,0
23	0	0	3	18,8	0	0	7	43,8	6	37,5
24	0	0	1	6,3	1	6,3	8	50,0	6	37,5
25	4	25,0	3	18,8	5	31,3	2	12,5	2	12,5
26	0	0	1	6,3	1	6,3	9	56,3	5	31,3
27	2	12,5	3	18,8	1	6,3	4	25,0	6	37,5
28	0	0	2	12,5	2	12,5	6	37,5	6	37,5

Tabela I.3: Frequências das respostas da categoria oficiais capitães.

Pergunta	Discordo Totalmente ou Discordo Muito		Discordo		Não Discordo nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente ou Concordo Muito	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
5	0	0	1	5,3	5	26,3	9	47,4	4	21,1
6	0	0	5	26,3	10	52,6	3	15,8	1	5,3
7	0	0	3	15,8	2	10,5	9	47,4	5	26,3
8	4	21,1	5	26,3	2	10,5	6	31,6	2	10,5
9	2	10,5	5	26,3	6	31,6	3	15,8	3	15,8
10	0	0	6	31,6	5	26,3	6	31,6	2	10,5
11	0	0	5	26,3	1	5,3	8	42,1	5	26,3
12	0	0	1	5,3	3	15,8	11	57,9	4	21,1
13	0	0	0	0	3	15,8	13	68,4	3	15,8
14	0	0	3	15,8	5	26,3	8	42,1	3	15,8
15	1	5,3	0	0	4	21,1	7	36,8	7	36,8
16	0	0	6	31,6	4	21,1	8	42,1	1	5,3
17	1	5,3	6	31,6	7	36,8	5	26,3	0	0
18	2	10,5	4	21,1	7	36,8	6	31,6	0	0
19	3	15,8	7	36,8	4	21,1	4	21,1	1	5,3
20	1	5,3	9	47,7	5	26,3	2	10,5	2	10,5
21	4	21,1	5	26,3	6	31,6	3	15,8	1	5,3
22	3	15,8	4	21,1	4	21,1	6	31,6	2	10,5
23	1	5,3	1	5,3	3	15,8	11	57,9	3	15,8
24	0	0	3	15,8	1	5,3	10	52,6	5	26,3
25	3	15,8	5	26,3	7	36,8	3	15,8	1	5,3
26	0	0	0	0	1	5,3	10	52,6	8	42,1
27	5	26,3	3	15,8	2	10,5	4	21,1	5	26,3
28	2	10,5	3	15,8	2	10,5	8	42,1	4	21,1

Tabela I.4: Frequências da categoria de Oficiais Subalternos

I.2 - TABELAS DE VALORES DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
P5	3,93	0,906	1	5	4
P6	3,16	1,017	1	5	3
P7	4,07	0,848	1	5	4
P8	2,76	1,221	1	5	2
P9	2,89	1,293	1	5	3
P10	2,66	1,197	1	5	2
P11	3,79	0,951	1	5	4
P12	3,98	0,795	1	5	4
P13	3,97	0,826	1	5	4
P14	3,56	0,95	1	5	4
P15	3,85	1,014	1	5	4
P16	2,83	1,125	1	5	2
P17	2,99	1,129	1	5	4
P18	3,58	1,098	1	5	4
P19	2,90	1,174	1	5	4
P20	2,88	1,109	1	5	2
P21	2,95	1,155	1	5	4
P22	3,15	1,273	1	5	4
P23	3,71	1,071	1	5	4
P24	3,87	1,007	1	5	4
P25	2,83	1,116	1	5	3
P26	4,35	0,704	2	5	5
P27	3,45	1,35	1	5	4
P28	3,62	1,076	1	5	4

Tabela I.5: Valores do total dos inquiridos.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
P5	3,99	0,878	1	5	4
P6	3,17	1,077	1	5	4
P7	4,09	0,830	1	5	4
P8	2,75	1,168	1	5	2
P9	2,70	1,281	1	5	2
P10	2,58	1,193	1	5	2
P11	3,75	0,943	1	5	4
P12	3,97	0,689	1	5	4
P13	3,92	0,896	1	5	4
P14	3,59	0,868	1	5	4
P15	3,81	0,906	1	5	4
P16	2,59	1,080	1	5	2
P17	2,94	1,180	1	5	3
P18	3,72	1,091	1	5	4
P19	2,94	1,153	1	5	4
P20	2,78	1,091	1	5	3
P21	3,00	1,054	1	5	4
P22	3,14	1,246	1	5	4
P23	3,63	1,091	1	5	4
P24	3,78	1,046	1	5	4
P25	2,91	1,065	1	5	3
P26	4,41	0,706	2	5	5
P27	3,55	1,221	1	5	4
P28	3,56	1,006	1	5	4

Tabela I.6: Valores da Categoria de Oficiais Superiores.

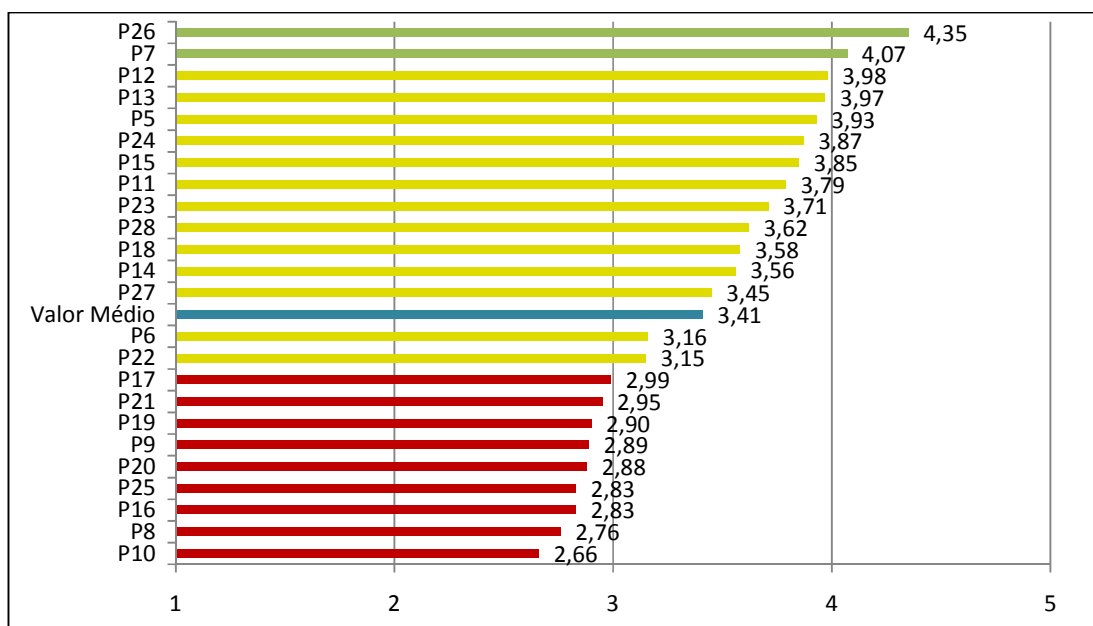
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
P5	4,06	1,124	1	5	4
P6	3,31	1,014	2	5	3
P7	4,25	0,683	3	5	4
P8	2,69	1,302	1	5	2
P9	3,50	1,265	1	5	3
P10	2,31	1,250	1	4	1
P11	4,06	0,680	3	5	4
P12	4,06	1,181	1	5	5
P13	4,13	0,806	2	5	4
P14	3,38	1,258	1	5	4
P15	3,81	1,377	1	5	4
P16	3,31	1,250	1	5	4
P17	3,38	1,147	1	5	4
P18	3,81	0,981	2	5	4
P19	3,06	1,289	1	5	4
P20	3,44	1,094	2	5	4
P21	3,19	1,471	1	5	4
P22	3,38	1,408	1	5	4
P23	4,00	1,095	2	5	4
P24	4,19	0,834	2	5	4
P25	2,69	1,352	1	5	3
P26	4,13	0,806	2	5	4
P27	3,56	1,504	1	5	5
P28	4,00	1,033	2	5	4

Tabela I.7: Valores da categoria de oficiais capitães.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
P5	3,84	0,834	2	5	4
P6	3,00	0,816	2	5	3
P7	3,84	1,015	2	5	4
P8	2,84	1,385	1	5	4
P9	3,00	1,247	1	5	3
P10	3,21	1,032	2	5	2
P11	3,68	1,157	2	5	4
P12	3,95	0,780	2	5	4
P13	4,00	0,577	3	5	4
P14	3,58	0,961	2	5	4
P15	4,00	1,054	1	5	4
P16	3,21	0,976	2	5	4
P17	2,84	0,898	1	4	3
P18	2,89	0,994	1	4	3
P19	2,63	1,165	1	5	2
P20	2,74	1,098	1	5	2
P21	2,58	1,170	1	5	3
P22	3,00	1,291	1	5	4
P23	3,74	0,991	1	5	4
P24	3,89	0,994	2	5	4
P25	2,68	1,108	1	5	3
P26	4,37	0,597	3	5	4
P27	3,05	1,615	1	5	1
P28	3,47	1,307	1	5	4

Tabela I.8: Valores da categoria de oficiais subalternos.

I.3 - GRÁFICOS DAS MÉDIAS OBTIDAS NOS ESTUDO ESTATISTICO



Legenda:

P5. Os meus interesses na carreira vão ao encontro dos interesses do Exército.

P6. Os interesses do Exército, relativamente a mim, são facilitadores dos meus interesses.

P7. As funções que tenho desempenhado ao longo da minha carreira têm correspondido às minhas expectativas.

P8. A gestão por parte do Exército, no que diz respeito ao desenvolvimento da minha carreira, procura tirar o maior proveito das minhas potencialidades.

P9. Tenho possibilidades de chegar ao topo da carreira, como oficial de Infantaria.

P10. Será necessário adquirir habilitações externas ao Exército, face à possibilidade da progressão da minha carreira ir até um determinado limite, que não o topo.

P11. As minhas colocações nas U/E/O têm-me permitido desenvolver a minha carreira, atendendo ao tipo de funções que posso desempenhar.

P12. A formação da Academia Militar (incluindo TPOI) deu-me conhecimentos que são úteis para o meu desempenho ao longo da minha carreira.

P13. A minha formação ao longo da carreira permite-me realizar um leque variado de funções, pois confere-me variadas competências.

P14. A formação que recebi está adequada às funções que o Exército espera que eu cumpra.

P15. Sinto que existem determinados aspectos, no desempenho das minhas funções, que poderiam ter sido apreendidos durante a minha formação.

P16. A maioria das funções que desempenho tem por base o que a minha formação considerou como secundário.

P17. A avaliação de desempenho incentiva as boas práticas, valorizando os indivíduos mais capazes na promoção.

P18. As funções que desempenho dão as condições necessárias para ser devidamente avaliado.

P19. A avaliação de desempenho é um instrumento de formação contínua, que me permite identificar os meus erros para melhorar a minha prestação.

P20. A avaliação de desempenho tem um peso considerável no desenvolvimento da minha carreira, pois através dela o meu esforço é reconhecido.

P21. Tenho a percepção de que o meu desempenho é acompanhado de forma contínua e isso reflecte-se na minha avaliação.

P22. As avaliações do meu desempenho têm reflectido o meu empenhamento na execução das minhas tarefas.

P23. A minha actual U/E/O tem condições para cumprir as minhas aspirações de carreira.

P24. A função que desempenho tem correspondido às minhas aspirações de carreira.

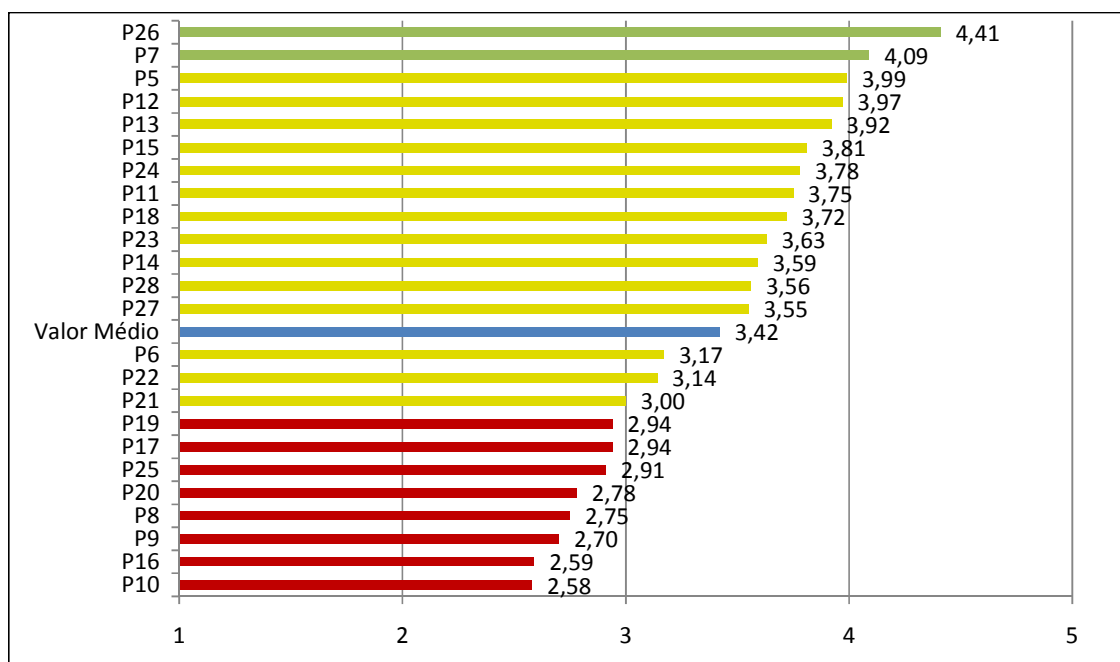
P25. O Exército beneficiaria melhor do meu desempenho se realizasse outras funções.

P26. Sinto que o cumprimento das minhas tarefas é importante para a minha U/E/O e para o Exército.

P27. A minha colocação actual permite manter uma relação equilibrada entre minha vida pessoal e a minha profissão.

P28. Considero o tempo mínimo de permanência no meu posto ajustado para a próxima promoção.

Gráfico I.1: Médias das respostas do total dos inquiridos.



Legenda:

P5. Os meus interesses na carreira vão ao encontro dos interesses do Exército.

P6. Os interesses do Exército, relativamente a mim, são facilitadores dos meus interesses.

P7. As funções que tenho desempenhado ao longo da minha carreira têm correspondido às minhas expectativas.

P8. A gestão por parte do Exército, no que diz respeito ao desenvolvimento da minha carreira, procura tirar o maior proveito das minhas potencialidades.

P9. Tenho possibilidades de chegar ao topo da carreira, como oficial de Infantaria.

P10. Será necessário adquirir habilitações externas ao Exército, face à possibilidade da progressão da minha carreira ir até um determinado limite, que não o topo.

P11. As minhas colocações nas U/E/O têm-me permitido desenvolver a minha carreira, atendendo ao tipo de funções que posso desempenhar.

P12. A formação da Academia Militar (incluindo TPOI) deu-me conhecimentos que são úteis para o meu desempenho ao longo da minha carreira.

P13. A minha formação ao longo da carreira permite-me realizar um leque variado de funções, pois confere-me variadas competências.

P14. A formação que recebi está adequada às funções que o Exército espera que eu cumpra.

P15. Sinto que existem determinados aspectos, no desempenho das minhas funções, que poderiam ter sido apreendidos durante a minha formação.

P16. A maioria das funções que desempenho tem por base o que a minha formação considerou como secundário.

P17. A avaliação de desempenho incentiva as boas práticas, valorizando os indivíduos mais capazes na promoção.

P18. As funções que desempenho dão as condições necessárias para ser devidamente avaliado.

P19. A avaliação de desempenho é um instrumento de formação contínua, que me permite identificar os meus erros para melhorar a minha prestação.

P20. A avaliação de desempenho tem um peso considerável no desenvolvimento da minha carreira, pois através dela o meu esforço é reconhecido.

P21. Tenho a percepção de que o meu desempenho é acompanhado de forma contínua e isso reflecte-se na minha avaliação.

P22. As avaliações do meu desempenho têm reflectido o meu empenhamento na execução das minhas tarefas.

P23. A minha actual U/E/O tem condições para cumprir as minhas aspirações de carreira.

P24. A função que desempenho tem correspondido às minhas aspirações de carreira.

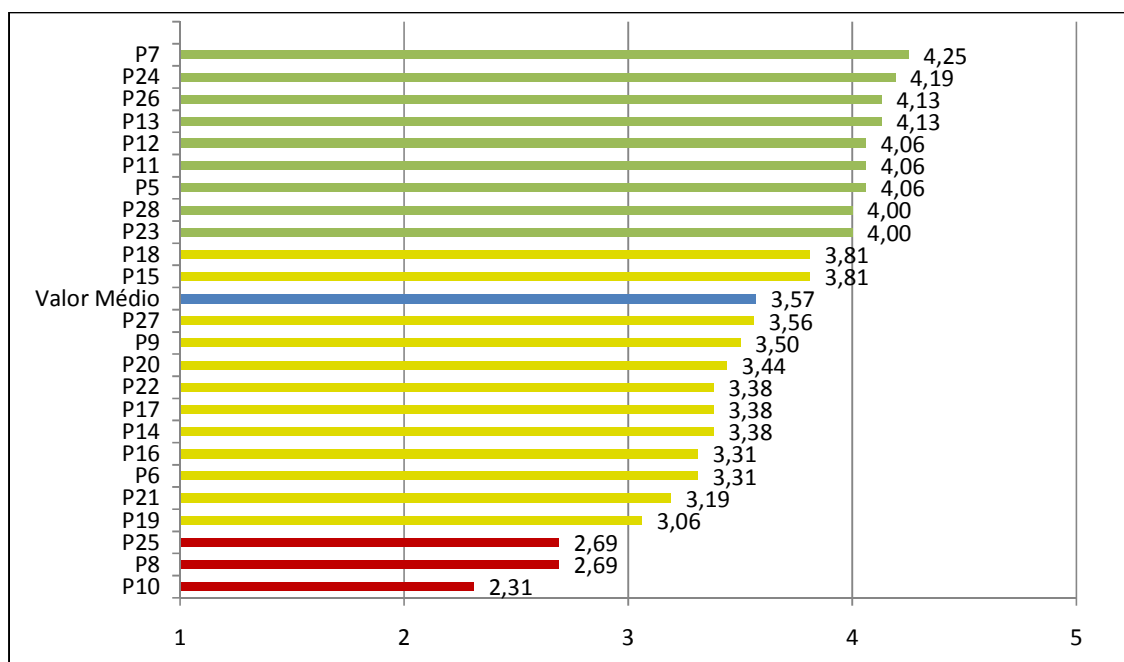
P25. O Exército beneficiaria melhor do meu desempenho se realizasse outras funções.

P26. Sinto que o cumprimento das minhas tarefas é importante para a minha U/E/O e para o Exército.

P27. A minha colocação actual permite manter uma relação equilibrada entre minha vida pessoal e a minha profissão.

P28. Considero o tempo mínimo de permanência no meu posto ajustado para a próxima promoção.

Gráfico I.2: Gráfico das médias das respostas da categoria oficiais superiores.



Legenda:

P5. Os meus interesses na carreira vão ao encontro dos interesses do Exército.

P6. Os interesses do Exército, relativamente a mim, são facilitadores dos meus interesses.

P7. As funções que tenho desempenhado ao longo da minha carreira têm correspondido às minhas expectativas.

P8. A gestão por parte do Exército, no que diz respeito ao desenvolvimento da minha carreira, procura tirar o maior proveito das minhas potencialidades.

P9. Tenho possibilidades de chegar ao topo da carreira, como oficial de Infantaria.

P10. Será necessário adquirir habilitações externas ao Exército, face à possibilidade da progressão da minha carreira ir até um determinado limite, que não o topo.

P11. As minhas colocações nas U/E/O têm-me permitido desenvolver a minha carreira, atendendo ao tipo de funções que posso desempenhar.

P12. A formação da Academia Militar (incluindo TPOI) deu-me conhecimentos que são úteis para o meu desempenho ao longo da minha carreira.

P13. A minha formação ao longo da carreira permite-me realizar um leque variado de funções, pois confere-me variadas competências.

P14. A formação que recebi está adequada às funções que o Exército espera que eu cumpra.

P15. Sinto que existem determinados aspectos, no desempenho das minhas funções, que poderiam ter sido apreendidos durante a minha formação.

P16. A maioria das funções que desempenho tem por base o que a minha formação considerou como secundário.

P17. A avaliação de desempenho incentiva as boas práticas, valorizando os indivíduos mais capazes na promoção.

P18. As funções que desempenho dão as condições necessárias para ser devidamente avaliado.

P19. A avaliação de desempenho é um instrumento de formação contínua, que me permite identificar os meus erros para melhorar a minha prestação.

P20. A avaliação de desempenho tem um peso considerável no desenvolvimento da minha carreira, pois através dela o meu esforço é reconhecido.

P21. Tenho a percepção de que o meu desempenho é acompanhado de forma contínua e isso reflecte-se na minha avaliação.

P22. As avaliações do meu desempenho têm reflectido o meu empenhamento na execução das minhas tarefas.

P23. A minha actual U/E/O tem condições para cumprir as minhas aspirações de carreira.

P24. A função que desempenho tem correspondido às minhas aspirações de carreira.

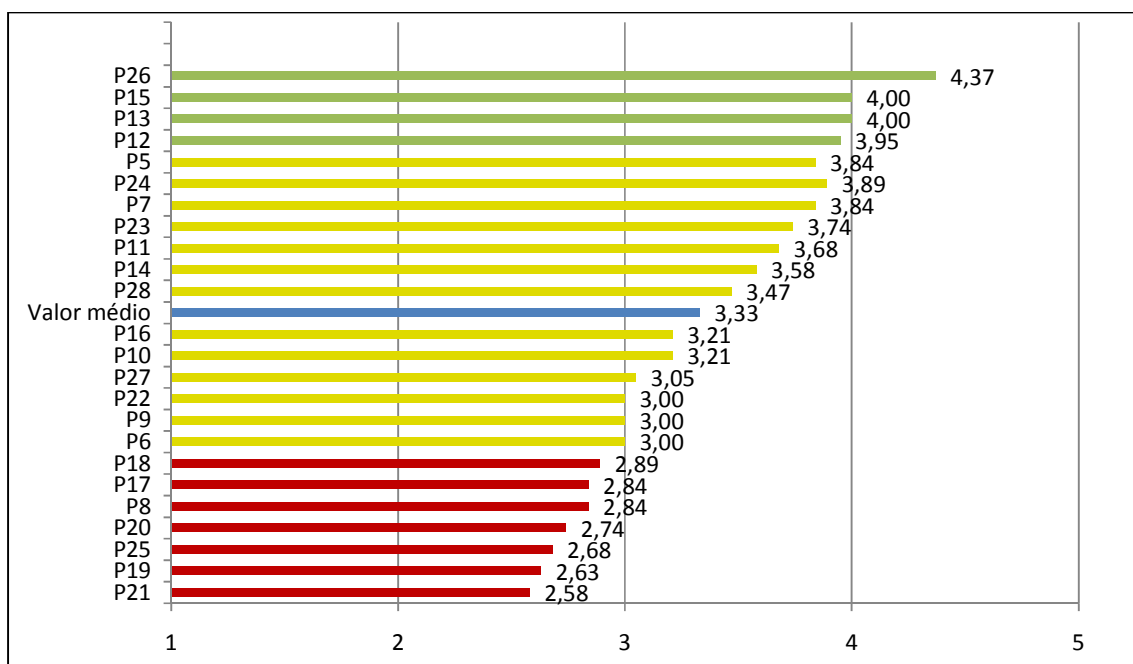
P25. O Exército beneficiaria melhor do meu desempenho se realizasse outras funções.

P26. Sinto que o cumprimento das minhas tarefas é importante para a minha U/E/O e para o Exército.

P27. A minha colocação actual permite manter uma relação equilibrada entre minha vida pessoal e a minha profissão.

P28. Considero o tempo mínimo de permanência no meu posto ajustado para a próxima promoção.

Gráfico I.3: Gráfico das médias das respostas da Categoria Oficiais Capitães



Legenda:

P5. Os meus interesses na carreira vão ao encontro dos interesses do Exército.

P6. Os interesses do Exército, relativamente a mim, são facilitadores dos meus interesses.

P7. As funções que tenho desempenhado ao longo da minha carreira têm correspondido às minhas expectativas.

P8. A gestão por parte do Exército, no que diz respeito ao desenvolvimento da minha carreira, procura tirar o maior proveito das minhas potencialidades.

P9. Tenho possibilidades de chegar ao topo da carreira, como oficial de Infantaria.

P10. Será necessário adquirir habilitações externas ao Exército, face à possibilidade da progressão da minha carreira ir até um determinado limite, que não o topo.

P11. As minhas colocações nas U/E/O têm-me permitido desenvolver a minha carreira, atendendo ao tipo de funções que posso desempenhar.

P12. A formação da Academia Militar (incluindo TPOI) deu-me conhecimentos que são úteis para o meu desempenho ao longo da minha carreira.

P13. A minha formação ao longo da carreira permite-me realizar um leque variado de funções, pois confere-me variadas competências.

P14. A formação que recebi está adequada às funções que o Exército espera que eu cumpra.

P15. Sinto que existem determinados aspectos, no desempenho das minhas funções, que poderiam ter sido apreendidos durante a minha formação.

P16. A maioria das funções que desempenho tem por base o que a minha formação considerou como secundário.

P17. A avaliação de desempenho incentiva as boas práticas, valorizando os indivíduos mais capazes na promoção.

P18. As funções que desempenho dão as condições necessárias para ser devidamente avaliado.

P19. A avaliação de desempenho é um instrumento de formação contínua, que me permite identificar os meus erros para melhorar a minha prestação.

P20. A avaliação de desempenho tem um peso considerável no desenvolvimento da minha carreira, pois através dela o meu esforço é reconhecido.

P21. Tenho a percepção de que o meu desempenho é acompanhado de forma contínua e isso reflecte-se na minha avaliação.

P22. As avaliações do meu desempenho têm reflectido o meu empenhamento na execução das minhas tarefas.

P23. A minha actual U/E/O tem condições para cumprir as minhas aspirações de carreira.

P24. A função que desempenho tem correspondido às minhas aspirações de carreira.

P25. O Exército beneficiaria melhor do meu desempenho se realizasse outras funções.

P26. Sinto que o cumprimento das minhas tarefas é importante para a minha U/E/O e para o Exército.

P27. A minha colocação actual permite manter uma relação equilibrada entre minha vida pessoal e a minha profissão.

P28. Considero o tempo mínimo de permanência no meu posto ajustado para a próxima promoção.

Gráfico I.4: Gráfico das médias das respostas da categoria oficiais subalternos

ANEXOS

ANEXO J

EFFECTIVOS

Tabela J.1: Effectivos dos militares dos QP até 1 de Janeiro de 2013

POSTOS	Ramos			TOTAIS
	Marinha	Exército	Força Aérea	
ALM / GEN	1	1	1	3
VALM / TGEN	7	8	6	21
CALM / MGEN	15	24	15	54
TOTAL	23	33	22	78
CMG / COR	92	120	65	277
CFR / TCOR	207	349	152	708
CTEN / MAJ	353	593	314	1260
1TEN / CAP	771	1292	838	2901
2TEN / TEN				
GMAR / ALF				
TOTAL	1423	2354	1369	5146
SMOR	50	73	40	163
SCH	130	449	125	704
SAJ	520	1177	530	2227
1SAR	1950	2314	1938	6202
2SAR				
TOTAL	2650	4013	2633	9296
CAB / CSEC	4018	(a)		4018
1MAR / CADJ				
TOTAL	4018	(a)		4018
TOTAIS	8114	6400	4024	18 538

(a) Quadros em extinção

Fonte: Decreto-Lei nº 261/2009 de 28 de Setembro de 2009

Tabela J.2: Número dos oficiais superiores, capitães e subalternos do Exército até 2012

	2010	2011	2012
COR	151	141	131
TCOR	386	374	362
MAJ	545	561	577
CAP	1694	1560	1426
TEN			
ALF			

Fonte: Nota nº 3585 da DARH para o Comando de Pessoal de 14 de Dezembro de 2009

ANEXO L

ARTIGO 11.º E ARTIGO 12.º DAS BGECM, LEI N.º 11/89 DE 1 DE JUNHO

Artigo 11.º

1 – É garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias respectivas.

2- O desenvolvimento das carreiras militares orienta-se pelos seguintes princípios básicos:

- a) Relevância de valorização da formação militar;
- b) Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência;
- c) Adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional;
- d) Harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das forças armadas.

3 – Nenhum militar pode ser prejudicado ou beneficiado na sua carreira em razão de ascendência, sexo, raça, território de origem, religião, convicções políticas ou ideologias, situação económica ou condição social.

4 – O desempenho profissional dos militares deve ser objecto de apreciação fundamentada, que, sendo desfavorável, é comunicada ao interessado, que dela pode apresentar reclamação e recurso hierárquico, nos termos fixados nas respectivas leis estatutárias.

Artigo 12.º

1 – Os militares têm o direito e o dever de receber treino e formação geral, cívica, científica, técnica e profissional, inicial e permanente, adequados ao pleno exercício de funções e missões que lhes forem atribuídas.

2 – Os militares têm ainda o direito e o dever de receber formação actualizada, reciclagem e progressão, com vista à sua valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira.

ANEXO M
POSTOS E PROMOÇÕES DA CATEGORIA DE OFICIAIS DO EXÉRCITO

Quadro M.1: Postos da classe de oficiais do Exército

Alferes (ALF)
Tenente (TEN)
Capitão (CAP)
Major (MAJ)
Tenente – Coronel (TCOR)
Coronel (COR)
Major General (MGEN)
Tenente General (TGEN)
General (GEN)

Fonte: Artigo 129º do EMFAR

Tabela M.1: Promoções

Promoção	TMP no posto anterior	Cargos e funções obrigatórias	Modalidade de Promoção	Curso de Promoção
ALF – TEN	1 ano	n/r	Diuturnidade	n/r
TEN – CAP	4 anos	Pelo menos 2 anos nas Un, centros de instrução ou na escola prática da arma	Diuturnidade	CPC
CAP – MAJ	6 anos	Pelo menos 1 ano em comando de companhia ou outro comando equivalente ou superior; Pelo menos 2 anos nas Un, centros de instrução ou na escola prática, da arma	Escolha	CPOS
MAJ – TCOR	4 anos		Antiguidade	n/r
TCOR – COR	4 anos	Pelo menos 1 ano como Oficial Superior, tendo exercido o cargo de Cmdt ou 2º Cmdt de Bat ou outra chefia e direcção de categoria equivalente *	Escolha	
COR	3 anos	n/r	n/r	n/r

*Do tempo mínimo de permanência em MAJ e TCOR, ter pelo menos 2 anos nas Un, centros de instrução e escola prática, da arma.

Fonte: Artigos 216.º, 217.º e 218.º do EMFAR

ANEXO N
PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA CARREIRA DOS MILITAR DO QP

EMFAR

Artigo 125.º Princípios

- a) **Do primado da valorização militar** - valorização da formação militar, conducente à completa entrega à missão;
- b) **Da universalidade** - aplicabilidade a todos os militares que voluntariamente ingressam nos QP;
- c) **Do profissionalismo** - capacidade de acção, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e supõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tudo em vista ao exercício das funções com eficiência;
- d) **Da igualdade de oportunidades** - perspectivas de carreira semelhantes nos vários domínios da formação e promoção;
- e) **Do equilíbrio** - gestão integrada dos recursos humanos, materiais e financeiros, por forma a ser obtida a coerência do efectivo global autorizado;
- f) **Da flexibilidade** - adaptação atempada à inovação e às transformações de crescente complexidade decorrentes do progresso científico, técnico, operacional e organizacional, com emprego flexível do pessoal;
- g) **Da mobilidade** - faculdade de compatibilizar os interesses da instituição militar com as vontades e interesses individuais;
- h) **Da credibilidade** - transparência dos métodos e critérios a aplicar.

ANEXO O
PORTARIA Nº 21/1994 DE 8 DE JANEIRO

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

Portaria n.º 21/94
de 8 de Janeiro

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro, estabelece no n.º 3 do seu artigo 56.º, com a redacção dada pela Lei n.º 27/91, de 17 de Julho, que a ordenação dos militares na modalidade de promoção por escolha é realizada com base em critérios gerais, definidos por portaria do Ministério da Defesa Nacional. Em consequência, torna-se necessário fixar os critérios gerais a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeito na promoção por escolha.

Assim:

Manda o governo, pelo Ministro da Defesa Nacional, o Seguinte:

1.º Objecto

A presente portaria estabelece os critérios gerais que presidem à ordenação dos militares que reúnam condições para a promoção aos postos em que, nos termos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), é aplicável a modalidade de promoção por escolha.

2.º Definição

Entende-se por critérios gerais, para efeitos deste diploma, o conjunto de aptidões e habilitações que servem de base à apreciação do mérito dos militares que, estatutariamente, reúnam as condições para a promoção por escolha.

3.º Princípios

1 - O processo de escolha baseia-se na apreciação do mérito, absoluto e relativo, tendo em vista ordenar, no respectivo posto, os militares considerados mais competentes e que revelem maior aptidão para o desempenho de funções de mais elevado nível de responsabilidade.

2 - A matéria sobre a qual exista processo pendente não pode ser considerada na apreciação do mérito, enquanto sobre o mesmo não for proferida decisão definitiva.

3 - A ordenação dos militares nas listas de promoção por escolha deve ser objecto de fundamentação expressa, subordinada a juízos de valor precisos e objectivos, com base nos critérios de avaliação.

4.º Critérios

1 - A apreciação do mérito é feita com base na avaliação da competência profissional e na avaliação curricular.

2 - Para efeitos do disposto no número anterior, são considerados os seguintes factores:

- a) A qualidade do desempenho de funções do avaliado no actual e, no mínimo, no anterior posto;
- b) A natureza, as condições e as exigências peculiares das funções exercidas no actual e, no mínimo, no anterior posto;
- c) A qualidade do desempenho de funções de posto superior, quando tenha ocorrido;
- d) As avaliações individuais periódicas e extraordinárias;
- e) O registo disciplinar;
- f) A frequência de cursos ou estágios de formação, promoção, qualificação e actualização e respectivas classificações;
- g) O elenco e conteúdo de funções e cargos desempenhados;
- h) A participação em actividades operacionais de campanha, em situações de conflito ou de crise e em actividades de treino operacional e técnico;
- i) Outras qualificações e especializações militares e técnicas adquiridas;
- j) Os conhecimentos e qualificações obtidos em outros cursos ou acções de formação, por iniciativa do avaliado, desde que adequados e utilizados no desempenho de cargos ou funções em benefício das Forças Armadas;
- l) A antiguidade no posto, sem prejuízo do disposto do artigo 200.º do EMFAR.

ANEXO P

OBJECTIVOS E FINALIDADE DO RAMME

Artigo 3.º Objectivos

Constituem objectivos do RAMME:

- a) Estabelecer as competências, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito dos militares;
- b) Definir critérios objectivos, claros e simples que permitam avaliar a competência e aptidão dos militares;
- c) Definir os modelos dos documentos de suporte do SAMME;
- d) Definir as instruções para o preenchimento, tramitação, tratamento e registo dos documentos de suporte da avaliação do mérito, constituindo um guia de procedimentos com vista à normalização das acções de avaliação;
- e) Habilitar os avaliadores a:
 - i) Conhecer os princípios orientadores da avaliação do mérito;
 - ii) Aplicar correctamente as normas e procedimentos da avaliação individual;
 - iii) Emitir um juízo justo sobre o valor do trabalho desenvolvido e sobre o potencial de cada avaliado.

Artigo 4.º Finalidade

Constituem finalidades do SAMME:

- a) Contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo entre militares do mesmo posto e quadro especial;
- b) Possibilitar a avaliação do mérito do militar com base no currículo, nas qualidades, conhecimentos, eficiência e eficácia revelados no desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas;
- c) Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;
- d) Fornecer ao órgão de administração e direcção de pessoal informação que permita avaliar e corrigir ou actualizar, com oportunidade, as políticas de recrutamento e selecção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções;

- e) Compatibilizar as aptidões do avaliado com os interesses da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional;
- f) Contribuir para incentivar o cumprimento dos deveres militares e estimular o aperfeiçoamento técnico - militar;
- g) Estabelecer e actualizar o registo biográfico e curricular dos militares e melhorar o conhecimento do potencial humano existente;
- h) Possibilitar a correcção de assimetrias originadas, nomeadamente, pela aplicação de critérios muito diferenciados nas avaliações individuais;
- i) Permitir o tratamento estatístico, cumulativo e comparativo das avaliações individuais do conjunto de militares do mesmo posto e quadro especial;
- j) Permitir a correcção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação.

ANEXO Q
CURSO DE QUALIFICAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO CONTABILIZADOS PARA EFEITO DA
ELABORAÇÃO DA FAMME³³

De acordo com o Despacho nº 220/CEME/2005 que para efeitos nº2 do artigo 5º do RAMME são definidos como cursos de qualificação e especialização, ministrados no país e no estrangeiro definidos segundo os seguintes despachos, Despacho nº198/CEME/91, de 27 de Dezembro; Despacho de 02SET97 (exarado na Info. n.º130/AVAL-97/SAP/RPMP/DAMP) e o Despacho de 08AGO02 (exarado na Info. n.º 16/PE/02, da RE/CP/EME).

Daqui resulta a seguinte lista de cursos de qualificação e especialização que para os Oficiais são contabilizados para efeitos do nº2 do artigo 5º do RAMME:

Cursos no País:

- Curso Comandos;
- Curso Operações Especiais;
- Curso de Meteorologia;
- Curso de Segurança Alta Entidades;
- Curso de Sapadores de Armas;
- Curso de Inativação de engenhos Explosivos – EOD;
- Curso de Destruição de Munições;
- Curso de Programação de Computadores;
- Curso de Análise de Sistemas;
- Curso de Transmissões das Armas;
- Curso Base de Dados;
- Curso de Sistemas de Operações UNIX;
- Curso de Administração e Programação do Sistema UNIX;
- Curso de Quadros Médios e Superiores em Modernas Técnicas de Gestão;
- Curso de Formação Profissional em Técnicas de Engenharia Genética;
- Curso de Microbiologia Alimentar;
- Curso de Educação Física Militar;
- Curso de Aperfeiçoamento em Educação Física Militar;

³³ Informação recolhida a partir das seguintes fontes, disponibilizadas pela DARH:
Despacho n.º220, CEME, 2005;
Despacho n.º178/91 de 27DEZ91;
Informação n.º16/PE/02, Proc. 11.40.04, 06Ago2002
Informação n.º130/AVAL/97, Proc. 23.54, 25JUN97

- Curso de Esgrima e Combate Corpo a Corpo;
- Curso de Aperfeiçoamento em Esgrima e Combate Corpo a Corpo;
- Curso de Equitação;
- Curso de Aperfeiçoamento em Equitação;
- Curso de Introdução à Museologia Militar;
- Curso de Transportes;
- Curso de Condução Auto;
- Curso de Engenharia Geográfica;
- Curso de Engenharia Informática;
- Curso de Fotogrametria;
- Curso de Topografia e Cartografia;
- Curso de Informação Cartográfica;
- Curso de Programação de Computadores;
- Curso de Interpretação de Fotografia Aérea;
- Curso de Programação de Sistemas;
- Curso de Cinema;
- Curso de Fotografia;
- Curso de Artes Gráficas;
- Curso de Criptólogo;
- Estágio Complementar de Criptografia;
- Estágio Complementar de Operações de Reconhecimento das Transmissões;
- Curso de Materiais de Segurança Cripto e Estágio Complementar;
- Curso de Psicologia;
- Curso de Seleção de Pessoal;

Cursos no Estrangeiro:

- Special Forces (EUA);
- Infantry Officer Advance (EUA);
- Infantry Officer Basic Course (EUA);
- Ranger/Airborn (EUA);
- Sniper Course (EUA);
- ADA Off Advanced (EUA);
- Field Arty Officer Advanced (EUA);
- Field Arty Target Acq Surv (EUA);
- Oficial de Controlo Tático SDT-9KA410 (ESP);
- Armor Officer Advanced (EUA);

- Military Police (EUA);
- Armor Officer Basic (EUA);
- Advanced ADP Course (RU);
- Curso de Vias de Comunicação (ESP)
- Estágio de Reumatologia (FRA);
- Estágio de Farmácia Hospitalar (RU);
- Estágio de Farmacocinética (EUA);
- Estágio de Farmácia Hospitalar (EUA/ESP);
- Observer Medical Training in the Pharmacy Service (EUA);
- Estágio de Bromatologia e Química (FRA);
- Estágio de Nefrologia;
- Estágio de Anatomia Patológica;
- Estágio de Cirurgia Vascular;
- Estágio de Cirurgia Ortopédica;
- Estágio de Medicina Desportiva;
- Estágio de Oftalmologia;
- Estágio de Urologia;
- Estágio de Neurologia;
- Estágio de Gastroenterologia;
- Estágio de Cardiologia;
- Logistic Executive Development (EUA);
- Finance Officer Advanced (EUA);
- Ordnance Advanced Officer Course (EUA);
- Missile Maint Manegement Basic Course (EUA);
- Fire Controle Instrument Repair (EUA);
- Transportation Basic Course (EUA);
- Post Grad D. C. Prid Photogr (HOL);
- Curso de Colégio de Defesa NATO (ITA);
- OR/SA Military Aplication (EUA);
- Combined Strategic Intelligence (EUA);
- Internacional Intelligence Officer Basic (EUA);
- AMMO1 - Advanced Convencional Ammunitions Course;
- 4E910A - Ammunition Technical WO Basic (EUA);
- Psychological Operations Course (EUA);
- Chefe de Patrulha em Voo Tático (ESP);
- Cmdt de Aeronave em Voo Tático (ESP);
- Especialista EOD (ESP);

- Curso Básico de Analista de Informações (ESP);
- Curso Avançado de Analista de Informações (ESP);

O mesmo despacho refere ainda que os cursos de natureza civil, tirados por iniciativa do militar apenas serão contabilizados para efeitos do nº2 do artigo 5º do RAMME se o curso em questão for indispensável para o serviço que as funções realizadas nesse mesmo serviço terem sido desempenhadas pelo menos durante um ano.

ANEXO R

COEFICIENTES DA FAI E DA FORMAÇÃO

Tabela R.1: Coeficientes a aplicar a cada factor de avaliação, por posto, de acordo com o ponto 10 do artigo 16.º do RAMME.

Códigos/Factores	Postos			
	COR	TCOR MAJ	CAP	TEN ALF/ASP
1 - Relações humanas e Cooperação	3	3	4	4
2 - Autoconfiança e Autodomínio	4	4	3	3
3 – Iniciativa	2	3	4	2
4 - Sentido do dever e da disciplina	4	4	4	4
5 - Poder de comunicação	3	2	3	4
6 - Dedicção e empenho na função	4	4	4	4
7 - Planeamento e organização	3	4	2	2
8 - Aptidão técnico – profissional	4	4	4	4
9 - Aptidão para julgar	4	3	2	1
10 - Capacidade de decisão	4	4	4	4
Soma dos coeficientes	35	35	34	32

- a) Factores 11 e 12 não são quantificáveis;
b) Factor 13 tem coeficiente 1;
c) Factores 14, 15 e 16 têm coeficiente 2.

Fonte: n.º10 do artigo 16.º do RAMME.

Tabela R.2: Coeficientes aplicados aos cursos de ingresso nos QP e aos cursos promoção dos oficiais dos QP, de acordo com o ponto 4 do artigo 18.º do RAMME

Cursos	Classificação	Coeficiente	
		MAJ	COR
Ingresso no QP (AM)	até às centésimas na escala de 10 a 20 valores	3	2
CPC	até às centésimas na escala de 10 a 20 valores	1	1
CPOS	até às centésimas na escala de 10 a 20 valores	2	3

Fonte: n.º4 do artigo 18º do RAMME.

ANEXO S

PONTUAÇÕES E COEFICIENTES NA FAMME

S.1 - PONTUAÇÕES A ATRIBUIR FACE AO TIPO DE LOUVOR E PUNIÇÃO QUANTIFICADAS NO REGISTO DISCIPLINAR

Tabela S.1: Louvores

Entidade que louva	Em tempo de paz	Em campanha	Feitos em combate	Comando de tropas pelo período mínimo de um ano seguido
Presidente da República	6	10	16	Coeficiente 2
Ministro	5,5	9,5	15,5	
General	5	9	15	
Secretário de Estado	4,5	8,5	14,5	
Tenente-General	4	8	14	
Major-General (*)	3	7	13	
Brigadeiro-General	2,5	6,5	12,5	
Cmdt/Dir/Ch de U/E/O	2	6	12	
Cmdt SubUn de escalão Bat (**)	1	5	11	
Cmdt SubUn de escalão Comp (***)	0,5	3	9	
Outras entidades	0,5	-	-	

(*) Excepto no caso dos maiores-generais comandantes das grandes unidades operacionais ou dos comandos territoriais cuja pontuação é igual à dos tenentes-generais;

(**) Excepto no caso de unidade de escalão batalhão independente cuja pontuação é igual à do Cmdt/Dir/Ch de U/E/O;

(***) Excepto no caso de unidade de escalão companhia independente cuja pontuação é igual à do Cmdt/subunidade de escalão batalhão.

Fonte: n.º 6 do Artigo 18º do RAMME.

Tabela S.2: Punições

	Pontuações
Prisão militar ou presídio militar	1,5/dia
Inactividade	1,5/dia
Prisão disciplinar agravada	1,0/dia
Prisão disciplinar	0,5/dia
Detenção	0,25/dia
Repreensão agravada	0,2/dia
Repreensão	0,15/dia

Fonte: n.º 6 do artigo 18º do RAMME.

S.2 - COEFICIENTES PONDERADOS A ATRIBUIR A CADA BASE DO SAMME PARA O CÁLCULO DA MÉDIA FINAL**Tabela S.3: Coeficientes ponderados a atribuir a cada base do SAMME para o cálculo da média final**

Bases	Promoção	
	MAJ	COR
Formação	0,45	0,30
Avaliação individual	0,15	0,15
Registo disciplina	0,10	0,10
Antiguidade	0,30	0,45

Fonte: n.º8 do artigo 18º do RAMME.

ANEXO T
ARTIGO 20.º DO RAMME

CAPÍTULO VI
Conselhos das armas e serviços do Exército

Artigo 20.º Atribuições

1 - Compete aos CASE:

- a) Conferir as FAMME, com base nos elementos constantes da FB e das FAI, tendo em vista detectar eventuais erros no seu preenchimento e propor a respectiva correcção;
- b) Apoiar, em coordenação com o órgão de administração e direcção de pessoal do Exército, as acções que permitam a consulta das FAMME aos militares que em cada ano são sujeitos a apreciação para a promoção por escolha, nos termos do n.º 9 do artigo 18.º;
- c) Efectuar a apreciação dos critérios de avaliação não quantificáveis pelo SAMME constantes do currículo dos militares;
- d) Completar, em termos de mérito absoluto, a avaliação dos militares que em cada ano são sujeitos a apreciação para a promoção por escolha, podendo adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME, uma só vez, uma classificação até 0,5 valores, como resultado da apreciação referida na alínea anterior, por forma a possibilitar:
 - i. A eventual mudança para o grupo imediatamente superior;
 - ii. O reordenamento dos militares que integram o grupo superior;
- e) Elaborar para cada posto e quadro especial uma lista, resultante das alterações eventualmente efectuadas, que constitui a lista de promoção por escolha;
- f) Elaborar as propostas de preterição dos militares que considerem não satisfazer as condições gerais de promoção.

2 - A apreciação a que se refere a alínea c) do número anterior é efectuada com base na análise pormenorizada dos elementos de informação constantes de todos os documentos que integram o processo individual do militar, designadamente da folha de matrícula, assim como das FAI, e reporta-se aos seguintes critérios de avaliação:

- a) A qualidade do desempenho dos cargos e funções do avaliado no actual e, no mínimo, no anterior posto;
- b) A natureza, as condições e as exigências peculiares dos cargos e funções exercidas no actual e, no mínimo, no anterior posto;
- c) A qualidade do desempenho de cargo de posto superior, quando tenha ocorrido;
- d) O elenco e conteúdo de funções e cargos desempenhados;
- e) A participação em actividades operacionais de campanha, em situações de conflito ou de crise e em actividades de treino operacional e técnico;
- f) Outras qualificações e especializações militares e técnicas adquiridas;
- g) Os conhecimentos e qualificações obtidos em outros cursos ou acções de formação, por iniciativa do avaliado, desde que adequados e utilizados no desempenho de cargos e funções em benefício das Forças Armadas.

3 - As listas de promoção elaboradas pelos CASE são remetidas aos serviços do ajudante-general do Exército, com parecer do respectivo presidente fundamentando, em especial, as alterações eventualmente efectuadas nos termos da alínea d) do n.º1, e constituem elemento informativo do CEME para efeitos de decisão.

ANEXO U
MISSÃO DA DARH³⁴

À Direcção de Administração de Recursos Humanos incumbe propor, dirigir, coordenar e executar as acções referentes à administração do pessoal do Exército, bem como preparar e coordenar a execução das operações de convocação e mobilização.

Compete, em especial, à Direcção de Administração de Recursos Humanos:

- Assegurar a execução dos actos relativos a colocações, transferências, substituições, reclassificações e abate aos quadros do pessoal do Exército;
- Detalhar o plano de necessidades de recursos humanos e executar as operações relativas a nomeações para a frequência de tirocínios, cursos e estágios;
- Propor a nomeação de pessoal para prestar serviço em órgãos exteriores ao Exército;
- Assegurar a execução dos actos referentes a mudanças de situação, respeitantes a militares no activo, na reserva e na reforma, bem como à prestação de serviço e sua efectividade;
- Elaborar os processos relativos a promoções e graduações de militares e providenciar pela satisfação das condições especiais de promoção, bem como os processos de promoção dos funcionários civis;
- Planear as necessidades de efectivos, por convocação e mobilização, com vista à satisfação dos planos superiormente definidos;
- Estudar, planear e propor a distribuição anual dos efectivos autorizados dos quadros permanentes pelos respectivos quadros especiais, bem como o efectivo na reserva na efectividade do serviço a manter anualmente para o desempenho de funções no Exército;
- Promover a publicação e distribuição de todas as séries da *Ordem do Exército*;
- Elaborar e difundir as listas de antiguidade do pessoal militar e civil do Exército;
- Coligir os dados estatísticos sobre efectivos, necessários ao desenvolvimento dos estudos sobre recursos humanos;
- Colaborar na elaboração de propostas de regulamentos, manuais e instruções relativos a matérias do seu âmbito, bem como propor as alterações aos mesmos que se mostrem necessárias;

³⁴ Informação retirada, no dia 22 de Junho de 2010, da seguinte fonte: <http://intranet/C10/C0/Missao/default.asp>

- Executar as operações de arquivo de identificação dos militares dos quadros permanentes, emitindo os respectivos bilhetes de identidade militar, e elaborar as cartas-patentes e registos de encarte das promoções;
- Emitir, registar e controlar os cartões de identificação dos militares em regime de voluntariado e de contrato, bem como dos funcionários do quadro de pessoal civil e demais pessoal contratado;
- Coordenar, processar e controlar a validade dos dados constantes das fichas biográficas e das fichas de avaliação individual dos militares, tendo em vista, designadamente, apoiar os trabalhos do conselho superior do Exército, do Conselho Superior de Disciplina do Exército e dos conselhos das armas e dos serviços;
- Preparar e organizar o processo de constituição dos conselhos das armas e dos serviços e propor a respectiva composição, nos termos da lei;
- Apoiar o funcionamento dos conselhos das armas e dos serviços;
- Promover o planeamento da carreira de cada militar, realizando estudos no sentido de orientar e aconselhar sobre as necessidades de formação, de desempenho de funções e de satisfação de condições de promoção;
- Preparar e executar os actos relativos aos deficientes das Forças Armadas e pensionistas por invalidez;
- Assegurar a execução dos actos de gestão dos militares na situação de disponibilidade.

ANEXO V
CÁLCULO DA AMOSTRA DA POPULAÇÃO EM ESTUDO

A fórmula utilizada foi retirada do Guia Prático sobre Metodologia Científica de Manuela Sarmiento (2008), sendo a seguinte:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

n = amostra

N = população

p = proporção da população

D = nível de precisão

$Z_{\alpha/2}$ = Normal estandardizada,

Esta fórmula é aplicável a populações finitas (N).

Perante a impossibilidade de conhecer p , foi adoptada a hipótese mais pessimista que é $p = 0,5$, ou seja, tem de ser proporcional pelo menos a 0,5 da população, abaixo desse valor deixa de ser uma amostra representativa.

Pretendeu-se realizar um estudo com validade de importante, como tal, amostra foi calculada com um nível de confiança (λ) de 95% com uma margem de erro de 5 a 10% e com uma normal estandardizada de 1,96.

Neste caso para este trabalho foi usada uma margem de erro de 9% e por isso, D será igual a 0,09.